



Digitized by the Internet Archive  
in 2009 with funding from  
Microsoft Corporation

<http://www.archive.org/details/erechtheustraged00swin>





Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH  
Oluf F. Konstroffer, Personalberater

ERFOLGREICH ARBEITEN BEI  
US-GESELLSCHAFTEN IN EUROPA



# ERFOLGREICH ARBEITEN BEI US-GESELLSCHAFTEN IN EUROPA

*HOW TO BE SUCCESSFUL WORKING FOR U.S. CORPORATIONS IN EUROPE*



Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND



Konstroffer & Partner  
Personnel-Marketing Inc.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
**ERFOLGREICH ARBEITEN BEI US-GESELLSCHAFTEN  
IN EUROPA = HOW TO BE SUCCESSFUL WORKING FOR  
U.S. CORPORATIONS IN EUROPE /**  
Konstroffer & Partner Personnel-Marketing Inc.  
Boca Raton, FL, U.S.A.  
Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH – Frankfurt am Main:  
Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1993  
ISBN 3-929368-16-1  
NE: Konstroffer & Partner Personalmarketing KG,  
<Frankfurt, Main>; PT

2. Auflage

© 1993 Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH

Satzherstellung: typo-service kliem, Neustädtes/Rhön

Druck: Jütte Druck GmbH, Leipzig

Verarbeitung: Kunst- und Verlagsbuchbinderei GmbH, Leipzig

Printed in Germany 1994

---

# Inhalt / Contents

	Vorwort <i>Die Idee zu diesem Buch wurde geboren im Zorn</i> .....	11
	Preface <i>The Idea to This Book was Borne in Anger</i> .....	13
	Geschichte der US-Investitionen in Deutschland und Europa .....	15
	History of U.S. Investments in Germany and Europe .....	19
	Entwicklung der amerikanischen Investitionen in Deutschland und Europa in den Jahren 1990–92 .....	29
	Development of U.S. Investments in Germany and Europe 1990 to 1992 .....	32
	Amerikanische Firmen in Deutschland <i>Daten, Fakten und Innovationen</i> .....	39
	American Companies in Germany <i>Facts, Figures, Innovations</i> .....	42
	Der Amerikaner – ein Mensch wie Sie und ich? <i>Religion, freiwillige Dienste und ehrenamtliche Tätigkeiten</i> .....	47
	Americans – People Like You and Me? <i>Religion, Voluntary and Charitable Service</i> .....	55
	<i>Gastfreundschaft und Familie</i> .....	48
	<i>Hospitality and Family</i> .....	56
	<i>Mobilität, Beruf und Service</i> .....	50
	<i>Business and Service in a Mobile Society</i> .....	58
	<i>Toleranz und Individualismus</i> .....	52
	<i>Tolerance and Individualism</i> .....	59



Die High School als Spiegel der amerikanischen Gesellschaft <i>Konkurrenz fördert Spitzenleistungen</i> .....	61
The High School as a Mirror of American Society <i>Competition Breeds Excellence</i> .....	68
<i>Außerschulische Aktivitäten</i> .....	63
<i>Extra-Curricular Activities</i> .....	69
<i>Beurteilungssysteme</i> .....	65
<i>Grading Systems</i> .....	70
<i>Tips für Interessenten an Schüleraustauschprogrammen</i> .....	66
<i>Advice Regarding Student Exchange Programs</i> .....	71



Exzellente Vorbereitung auf eine Karriere in US-Unternehmen: Studieren in Amerika <i>Gute Planung ist das „A und O“</i> .....	73
First-Rate Preparation For a Career With U.S. Corporations: Studying in America <i>Good Planning is the Key to Success</i> .....	87
<i>Welche weiteren Stipendienprogramme gibt es?</i> .....	74
<i>Additional Available Scholarships</i> .....	89
<i>Was verbirgt sich hinter TOEFL und GRE?</i> .....	76
<i>What are TOEFL and GRE?</i> .....	91
<i>Die Bibliothek als zweites Zuhause</i> .....	78
<i>The Library Becomes Second Home</i> .....	92
<i>Das Leben auf dem Campus</i> .....	80
<i>Life on Campus</i> .....	93

<i>Berufsberatung an amerikanischen Universitäten</i> .....	82
<i>Career Counseling at American Universities</i> .....	96

<i>Karriereplanung und Stellenvermittlung an amerikanischen Universitäten</i> .....	85
<i>Career Planning and Job Placement at American Universities</i> .....	97



Auslandserfahrung: Investition in die Zukunft Die Arbeit der Carl Duisberg Gesellschaft <i>USA – Beliebtestes Zielland</i> .....	101
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Experience Abroad: Investment in the Future Exchange Programs of the Carl Duisberg Gesellschaft <i>U.S.A. – Most Favorite Destination</i> .....	108
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Die Amerika-Programme der Carl Duisberg Gesellschaft</i> .....	103
<i>U.S. Programs of the Carl Duisberg Gesellschaft</i> .....	110

<i>Erfahrungsbericht einer Teilnehmerin am BMA-Programm</i> .....	106
<i>A Participant's Account of Her Experience With the BMA Program</i> .....	112



So werden Sie mit dem „American Way of Doing Business“ vertraut: Praktikum in USA <i>10 Wochen, die es in sich haben</i> .....	115
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

How to Get Acquainted With the “American Way of Doing Business”: Internship in U.S.A. <i>10 Highly Charged Weeks</i> .....	118
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Ihr persönliches Potential auf dem Prüfstand</i> .....	116
<i>Testing Your Potential</i> .....	119



Zum besseren Verständnis amerikanischer Unternehmenskultur	
<i>Wie geht's im Business-Alltag in USA zu?</i> .....	121
Getting Acquainted With the American Corporate Culture	
<i>The Daily Routine</i> .....	131
<i>In USA Arbeitsbedingungen wie im „Wilden Westen“?</i> .....	124
<i>Wild West Working Conditions in the U.S.A.?</i> .....	133
<i>Nützliche Tips aus USA:</i>	
<i>Gut gekleidet ist halb gewonnen!</i> .....	128
<i>Helpful Hints from America:</i>	
<i>Dress for Success</i> .....	136
<i>Fragen Sie nicht, was die Firma für Sie tun kann!</i> .....	129
<i>Don't Ask What the Company Can Do for You!</i> .....	137



Unternehmenskultur:	
Unterschiedliche Werte in deutschen und amerikanischen Firmen? .....	139
Corporate Culture:	
Different Values in German and American Companies? .....	142



US-Töchter in Deutschland	
<i>Schmelztiegel der Unternehmenskulturen?</i> .....	145
U.S. Subsidiaries in Germany	
<i>Melting Pot of Corporate Cultures?</i> .....	154
<i>Mosaik verschiedener Unternehmenskulturen</i> .....	146
<i>Mosaic of Different Corporate Cultures</i> .....	155
<i>Firmenimage – Visionen, Ziele und Leitlinien</i> .....	148
<i>Corporate Image – Vision and Mission Statements</i> .....	159

	Deutsche Hierarchie im Vergleich zu amerikanischer Teamorientierung .....	165
	<i>Die Konsequenzen für die Praxis</i> .....	168
	German Hierarchy vs. American Team Spirit .....	169
	<i>Effects and Implications</i> .....	171
	MBO als Beispiel amerikanischer Führungsstile .....	173
	MBO – A Lesson in American Management Styles .....	176
	Was Sie über Einstellungsinterviews bei amerikanischen Unternehmen wissen sollten .....	179
	Winning Interview Advice With American Corporations .....	182
	Was Sie wissen sollten, bevor Sie in ein amerikanisches Unternehmen einsteigen <i>Amerikanisches Englisch als eigenständige Sprache</i> .....	187
	What You Should Know Before Joining an American Company <i>American English</i> .....	198
	<i>Mit „Electronic Mail“ das Beste aus dem kleinen Zeitfenster nach USA machen</i> ..	188
	<i>Expand the Communication Window Through Electronic Mail</i> .....	200
	<i>Die wichtigste Grundregel:</i> <i>„Denken und argumentieren Sie positiv!“</i> .....	190
	<i>Lesson No. 1:</i> <i>Think Positive!</i> .....	201
	<i>Fokus auf Entwicklungspotential</i> .....	193
	<i>Focus on Talent and Ability</i> .....	203
	<i>Was heute gilt, muß morgen nicht mehr stimmen</i> .....	194
	<i>Dealing With Changes</i> .....	205
	Hire and Fire – eine amerikanische Krankheit? .....	207
	Hire and Fire – An American Affliction? .....	210

---

	Der Einfluß des amerikanischen Investors .....	213
	The Influence of the U.S. Investor .....	215
	Amerikanische Finanzbuchhaltung und ihre Folgen für die Unternehmensstrategie	
	<i>Finanzbuchhaltung im Vergleich zu Betriebsbuchhaltung</i> .....	217
	U.S. Financial Accounting and its Effect on Company Strategies	
	<i>Financial vs. Managerial Accounting</i> .....	220
	Chapter 11 – die zweite Chance für Unternehmen, die in schweren Turbulenzen sind .....	225
	Capter 11 – A Second Chance For Ailing Companies .....	228
	Die amerikanische Stärke: Kundendienst .....	231
	The American Advantage: Customer Service .....	234
	Adressen für deutsch-amerkanische Austauschprogramme	
	Addresses of German American Exchange Programs .....	239
	Adressen für allgemeine USA-Informationen	
	Addresses for General U.S.A. Information .....	243
	Literaturnachweis	
	Bibliography .....	245



## Vorwort

### Die Idee zu diesem Buch wurde geboren im Zorn

**W**arum nur hatte unser Klient, die deutsche Tochtergesellschaft eines bedeutenden amerikanischen Konzerns, eine bis ins Detail besprochene Marketing- und Vertriebsstrategie und die sich daraus ableitenden Personalbeschaffungsmaßnahmen kurzfristig über den Haufen geworfen?

Wir waren immerhin insoweit betroffen, daß wir den Auftrag hatten, einen hochkarätigen Vertriebsprofi zu suchen, der als Verkaufsleiter das aggressive Konzept in den deutschen Markt tragen und in entsprechende Ergebnisse umsetzen sollte. Und wir hatten eine Stellenanzeige in der F.A.Z. geschaltet, ein Dutzend Interviews geführt, und wir waren fündig geworden: Zwei Kandidaten mit sehr gutem Potential und überzeugenden Lebensläufen konnten wir präsentieren. Wir standen also vor einer Situation, die auf den ersten Blick nicht sonderlich erfreulich war.

Oder doch? „Dealing with Changes“ beschreibt in dieser Serie, daß man

Veränderungen möglichst frühzeitig erkennen muß und daß aus jedem Wechsel neue Chancen erwachsen können. Also heißt die Devise: „Taking Advantage of Changes“. Wenn Sie das akzeptieren können, dann haben Sie schon einen wichtigen Schritt, vielleicht sogar den entscheidenden, zum besseren Verständnis für das erfolgreiche Arbeiten in oder mit einem amerikanisch beeinflussten Unternehmen gemacht. Vieles hier ist kurzfristig Überprüfungen ausgesetzt, was heute gilt, muß morgen nicht mehr stimmen, jeder Tag kann Sie mit neuen Erkenntnissen, Ergebnissen und Tatsachen konfrontieren, auf die man schnell und positiv reagieren muß, wenn man nicht schon selbst antizipatorisch agiert hat.

In amerikanischen Unternehmen geht's zu wie in vielen anderen Organisationen auch, auf den ersten Blick vielleicht etwas lockerer, sehr oft mit etwas mehr Spaß an der Arbeit im Team, aber immer in ernsthaften Bemühen, gemeinsam Ziele zu erreichen. Chancen und Risiken werden

abgewogen, wobei die Freude an Risiken in vielen Fällen ausgeprägter ist. Dies wiederum eröffnet insbesondere jungen Menschen mit und ohne Studium, manchmal auch nur mit erster Berufspraxis, oder auch Seiteneinsteigern gelegentlich atemberaubende Chancen und kann den Weg in eine große Karriere aufzeigen. Aus der Sicht des Arbeitgebers darf und kann es jedoch auf dieser Straße nur Gewinner geben.

Wenn Sie die Ihnen gebotene Chance nicht nutzen wollen, z. B. weil der nächste Karriereschritt mit einem Wohnortwechsel verbunden wäre, oder Sie das mit Ihnen besprochene Ziel nicht erreichen können, dann werden Sie sich ganz schnell in einer Sackgasse befinden. Die Konsequenz auf der „Dead-end street“: Sie sollten sich schnellstens neu orientieren.

„Hire and Fire“? Die für Sie richtige Antwort lautet: Entscheiden Sie sich nur dann für eine Karrierechance in einem amerikanischen Unternehmen, wenn Sie bei realistischer Einschätzung Ihrer persönlichen und

fachlichen Fähigkeiten davon überzeugt sind, daß Sie sich hinsichtlich der Ergebnisse Ihres Einsatzes auch kurzfristig messen lassen wollen und besprochene Ziele erreichen können. Damit dem „Hire“ nicht bald ein „Fire“ folgt.

Ein weiterer guter Grund für diese Artikelserie: Es gibt über 1.600 Firmen allein in Deutschland, die mehrheitlich in US-Besitz sind. In den Jahren 1989 bis 1991 haben amerikanische Unternehmen in Deutschland 54 Mia DM investiert. Diese und weitere harte Facts, die in den folgenden Abschnitten beschrieben sind, haben uns davon überzeugt, daß amerikanische Investoren in Deutschland und Europa mehr verdienen als die gängigen Vorurteile. Das bessere Verständnis des „American Way of Life“ ist eine sehr gute Vorbereitung auf späteres erfolgreiches Arbeiten in amerikanischen beeinflussten Unternehmen. Deshalb beleuchten wir das Themenspektrum Schule, Studium und Praktika auf der Basis von Erfahrungsberichten begeisterter Betroffener.

Neugierig auf mehr? Unternehmenskulturelle Unterschiede, Visionen und Missionen, Führungsstile, das so oft erwünschte US-Reporting, die Macht der amerikanischen Aktionäre und was Sie damit zu tun haben – all das können Sie zu Ihrer eigenen Stärkung für einen harten, leistungsforfordernden und -fördernden Berufsweg in einer US-Gesellschaft in dieser Serie lesen.

Die Faktoren des beruflichen Erfolgs liegen letztendlich in Ihnen selbst, wenn Sie damit einverstanden sind, daß auch das Berufsleben Chancen und Risiken hat, es ohne Fleiß nur für ganz Bequeme Preise gibt, daß neben einer gesunden Portion sozialer Intelligenz und Lernbereitschaft Flexibilität, Teamfähigkeit und hohe Einsatzbereitschaft Ihre Stärken sein müssen.

Als Belohnung für Ihr unternehmerisches Denken und Handeln können Sie bereits im Alter von Ende 20 bis Anfang 30 nicht nur im Vertrieb der europäischen Tochtergesellschaft einer U.S. Corporation in einer einflußreichen Position mit 6-stelligem

Jahreseinkommen sein. Ob als Team Player oder Team Leader, Sie müssen die Regeln des Spiels beherrschen, um erfolgreich sein zu können – dazu soll diese Serie beitragen.

Heute blicken wir nicht zurück im Zorn, sondern auf eine sehr interessante, abwechslungsreiche Zeit intensiver Beschäftigung mit dem Leben und Arbeiten in US-Gesellschaften, was über das bessere Verstehen zu einer positiven Veränderung der Betrachtungsweise und damit zu einem erfolgreichen Zusammenarbeiten geführt hat.

Suchen Sie als Frau oder als Mann die Chance, schnell weiterzukommen, und sind Sie bereit, dafür Ihr Bestes zu geben? Dann sollten Sie sich wirklich für die amerikanische Unternehmenskultur in Deutschland und Europa interessieren. Und für diese Artikelserie.

Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg wünscht Ihnen

  
Oluf F. Konstorffer

## Preface

### The Idea to This Book Was Born in Anger

**W**hy in the world had our client, the German subsidiary of a leading American concern, just upset the proverbial applecart and canceled all previously and up to the detail worked out marketing and sales strategies and thus the ensuing recruiting steps?

After all we were affected in as much as we had received the assignment to search for a top sales professional to become sales manager and vigorously enter and exploit the German market and realize aggressive goals. After running a recruitment ad in the F.A.Z., we had conducted dozens of interviews and hit upon 2 candidates we could present – both with excellent potential and strong background. At first impression we now found ourselves facing a situation which could not by any stretch of the imagination be called pleasant.

Or was it? "Dealing with Changes" in this series describes the advantage of recognizing changes early on and that with each change there can

be new opportunities. The motto is therefore: "Taking Advantage of Changes". If you can accept that, you have taken an important and probably crucial step to better understand how to be successful working for a U.S.-influenced corporation. Here much depends on short notice reviews; what holds true today might not be right tomorrow. Every day one is confronted with new insights, results and facts, and it becomes necessary to react quickly and positively if not anticipatorily.

U.S. companies are not that much different from other organizations. At first impression they can appear to be somewhat less constrained and their people seem to enjoy teamwork more, but they are always focused on reaching a common goal. Opportunities and risks are carefully weighed, in many cases chances are taken more readily. This in turn offers young people in particular with or without college degrees, and sometimes with little practical experience, and those coming from other industries, breath-

taking opportunities which can be the start of a significant career. From the employer's point of view this path must and does only produce winners.

If you are not ready to seize upon an opportunity offered to you, because for instance you are unwilling to relocate or unable to reach a targeted goal, you will find yourself quickly on a dead-end street and must redefine your career at once.

Hire and fire? The right answer for you is: accept a career opportunity with an American corporation only after a realistic assessment of your personal and professional skills. You must be willing to have your performance rated at short intervals and you must be able to reach outlined objectives. Otherwise you are hired but quickly fired.

Another good reason for this series: there are more than 1600 companies in Germany alone that are majority-owned subsidiaries of U.S. corporations. From 1989 to 1991, U.S. firms invested 54 billion DM in Germany. These and other hard facts

have convinced us that American investors in Germany and Europe deserve more than common prejudices. Better understanding of the "American Way of Life" is an excellent basis for subsequent success working for an American corporation. This is why we are covering such subjects as schools, college education and practical training, based on reports by young enthusiastic people experienced in these areas.

Curious to find out more? Differences in corporate culture, visions, missions, management styles, the often confounded U.S. reporting, the power of U.S. stock holders, and what this has to do with you – find out about all in this series. It will get you ready for a tough and demanding, but in the end very rewarding career with a U.S. corporation.

*In the final analysis career success depends on yourself, if you agree that professional life is dotted with opportunities and risks, that without diligence, only the very blessed can achieve, and that in addition to a great deal of social intelligence and eagerness to learn, flexibility, team spirit and exceptional drive must be part of your personal make-up.*

*The reward for your entrepreneurial abilities can be a senior position with the European subsidiary of a U.S. corporation in your late twenties or early thirties, with a 6-figure annual income – not just in sales. Whether as team member or team leader you must play by the rules to get ahead, and this series is meant to contribute to your success.*

*Today we are not looking back in anger but back to an interesting and*

*diverse time, thoroughly examining life and working conditions at U.S. corporations. This has contributed to a better understanding, changed views and in turn to improved cooperation.*

*Are you looking for an opportunity to get ahead quickly and are you willing to give it your all? Then you should really look into the American corporate culture in Germany and Europe. And review this series of articles.*

*Lots of fun reading and much success from*

  
Oluf F. Konstroffer



## Geschichte der US-Investitionen in Deutschland und Europa

**M**it dem industriellen Wandel kamen Ende des vorigen Jahrhunderts die ersten amerikanischen Firmen nach Deutschland. Am 29. Januar 1903 traf sich eine kleine Kolonie von Amerikanern in Berlin, um die amerikanische und damit erste ausländische Handelskammer auf deutschem Boden zu gründen. Diese ist die zweitälteste „American Chamber of Commerce“ in der Welt. In den ersten Jahren des 20. Jahrhunderts begannen amerikanische Firmen, ihre Produkte auf dem europäischen Kontinent vorzustellen. Einige der ersten waren: Columbia Phonograph, California Fruit, Tennessee Coal and Iron Co., New York Life Insurance, Bradstreet Co. sowie auch Singer-Nähmaschinen, der Kasenshersteller National Cash Register, der Landmaschinenproduzent International Harvester und der Aufzughersteller Otis. Neue Firmen wie die Deutsche Edison Gesellschaft für angewandte Electricität (mit Beteiligung der General Electric) und die Deutsch-Amerikanische Petroleumgesellschaft und spätere Esso (Standard Oil) wurden gegründet.

Ein erster tiefer Einschnitt in die deutsch-amerikanischen Wirtschaftsbe-

ziehungen war der Erste Weltkrieg, dem aber in den „Goldenen Zwanzigern“ eine neue Investitionswelle folgte: Im Jahre 1926 eröffnete der erste „F.W. Woolworth Co. G.m.b.H., 25 and 50 Pfennig store“ in Bremen, 1928 erwarb General Motors die Adam Opel AG. Die gesamten US-Direktinvestitionen in Deutschland beliefen sich zu dieser Zeit auf immerhin 216,5 Millionen US-Dollar oder ungefähr 17 Prozent aller US-Direktinvestitionen in Westeuropa. Im Jahre 1930 legte Henry Ford den Grundstein für das Ford-Werk in Köln.

Der zweite tiefe Einschnitt in die deutsch-amerikanischen Wirtschaftsbeziehungen war die Zeit des Nationalsozialismus. Viele Ausländer liquidierten, wenn noch möglich, ihren Besitz in Deutschland. Im Jahre 1936 betrugen die US-Direktinvestitionen immer noch 227,8 Millionen US-Dollar oder ungefähr 20 Prozent der US-Investitionen in Westeuropa. Die Gewinne der sich in amerikanischem Eigentum befindenden Unternehmen durften nicht mehr zu ihren Eigentümern transferiert werden: Der Anreiz zum Produzieren wurde vernichtet.

Während des Zweiten Weltkriegs wurde ungefähr die Hälfte der amerikani-

schen Beteiligungen zerstört und rund ein Viertel schwer beschädigt. Nach der bedingungslosen Kapitulation durch das deutsche Oberkommando im Jahre 1945 und der Teilung in einen West- und einen Oststaat war auch eine politische Weiche gestellt, die die deutsche Wirtschaftspolitik aus den autarkistischen oder protektionistischen Zwangslagen, Irrwegen und Sackgassen herausführen sollte. In der Nachkriegszeit waren in der Tat die Rahmenbedingungen für ein liberales Weltwirtschaftssystem weitaus günstiger als in den Anfangsjahren der Weimarer Republik. Bereits in der Atlantik-Charta von 1941 hatten die Vereinigten Staaten von Amerika ihre „open-door-policy“ als Grundprinzip der Weltwirtschaft der Nachkriegszeit festgeschrieben. Allerdings war das von den West-Alliierten besetzte Nachkriegsdeutschland kaum durch eine liberale Investitionspolitik geprägt.

### Marshall-Plan und deutsches „Wirtschaftswunder“

Nach dem Zusammenbruch der deutschen Wirtschaft im Winter 1946/47 wurde die mit erheblichen Desinvestitionen verse-

hene (nur partiell durchgeführte) Morgenthau-Politik gegenüber Deutschland aufgegeben und durch den Marshall-Plan ersetzt, der nach wie vor als eine bedeutende Grundlage des wirtschaftlichen Aufschwungs oder des „Wirtschaftswunders“ von 1948 bis 1965 gilt. Die durch den Weltkrieg in starke Mitleidenschaft gezogene Produktion in vielen europäischen Staaten wurde durch verschiedene Hilfsprogramme der USA wieder in Gang gesetzt. Für die Bundesrepublik Deutschland bedeutete dies, daß neben den Rohstoff- und Nahrungsmittellieferungen in Höhe von 1,8 Milliarden US-Dollar aus dem GARIOA (Government Appropriation and Relief for Import in Occupied Areas)-Programm insbesondere Mittel des Marshall-Plans in Höhe von 1,3 Milliarden US-Dollar als Devisenhilfe innerhalb des am 5. Juni 1947 vom US-Außenminister Marshall verkündeten und von 1948 bis 1952 durchgeführten European Recovery Program (ERP) bereitgestellt wurden.

Die amerikanischen Investitionen in der Bundesrepublik liefen zu Beginn der 50er Jahre zunächst sehr zögerlich an, da die erzielten Gewinne nur mit Schwierigkeiten transferiert werden konnten. Auch konnte die deutsch-amerikanische Doppelbesteuerung erst Mitte 1954 beseitigt werden. Wie schon zur Weimarer Zeit war die kapitalarme deutsche Wirtschaft auf amerikanisches „capital“ angewiesen, um die gesamtwirtschaftliche Produktion wieder zum Laufen zu bringen. Im Jahre

1950 erreichten die US-Direktinvestitionen in der Bundesrepublik 204 Millionen US-Dollar und stiegen dann bis 1958 auf 666 Millionen US-Dollar oder 35 Prozent der gesamten Investitionen in den sechs EG-Ländern. Mit Gründung der Europäischen Gemeinschaft im Jahre 1958 konnten amerikanische Unternehmen ihre Erfahrungen aus einem großen Markt auf Europa wirkungsvoll transferieren. Im gleichen Jahr eröffnete die Hilton Hotelkette ihr erstes Hotel in Berlin, das damals 27 Millionen DM plus 7,5 Millionen für das Innendesign kostete. Weiter stiegen die US-Direktinvestitionen in 1959 um beachtliche 20 Prozent auf 795 Millionen US-Dollar; im darauffolgenden Jahr um weitere 26 Prozent über die Milliarden US-Dollar-Grenze. Bereits Mitte der 60er Jahre wurde die Marke von zwei Milliarden deutlich überschritten.

Im Jahre 1968 eröffnete Goodyear sein erstes deutsches Werk in Philippsburg nahe Heidelberg. Die Kosten betragen 14 Millionen US-Dollar und der anfängliche Personalbestand umfaßte 465 Mitarbeiter. Die Kapazität von 2000 Stück/Tag wurde bald auf 3200 Stück/Tag gesteigert.

Ende der 60er Jahre kamen wegen der Finanzkraft der US-Konzerne Überfremdungängste in der Bundesrepublik auf. 39 Prozent der amerikanischen Direktinvestitionen wurden noch 1970 hier getätigt, was einem Einsatz von 4,6 Milliarden US-Dollar entsprach.

Zu einer ernsthaften Belastung der amerikanischen Investitionswilligkeit kam es Anfang der 70er Jahre durch den Entwurf des Mitbestimmungsgesetzes. Obwohl sich die Amerikanische Handelskammer aus der Diskussion heraushalten wollte, löste ein von ihr in Auftrag gegebener Untersuchungsbericht über die Rechtmäßigkeit dieses Gesetzes für amerikanische Firmen, der sogenannte Wengler-Report, erregte Diskussionen aus. Das im Jahre 1976 verabschiedete Mitbestimmungsgesetz, das den Anteilseignern letztendlich die Kontrolle ließ, war ein Gesetz, mit dem die amerikanischen Firmen leben konnten. Die nominellen US-Direktinvestitionen befanden sich in den 70er Jahren auf einem „steady path“, von ungefähr 4,5 Milliarden US-Dollar 1970 auf ungefähr 13,5 Milliarden US-Dollar 1979. Allerdings berücksichtigen diese Zahlen nicht den Verfall des US-Dollars nach der Abkehr von den Vereinbarungen des Bretton-Woods-Abkommens von 1973. In der Tat fiel der relative EG-Anteil der US-Direktinvestitionen in der Bundesrepublik von 39 Prozent 1970 auf 21 Prozent 1979. Wobei der Vollständigkeit halber anzumerken ist, daß zur gleichen Zeit die Zahl der EG-Mitglieder von sechs auf neun stieg.

In den 70er Jahren waren die deutschen Direktinvestitionen im Ausland zum ersten Mal größer als die ausländischen in der Bundesrepublik. Dies kann als Reaktion der deutschen Wirtschaft auf den zunehmenden weltweiten Protektionismus

(Überspringen der Zollgrenzen durch Präsenz vor Ort – siehe Japan in den 80er und 90er Jahren in USA) hindeuten. In der Tat stiegen, angesichts von protektionistischen Tendenzen in den Vereinigten Staaten, die deutschen Direktinvestitionen in USA, während die Exporte in die USA zugunsten derer in die EG-Staaten relativ abnahmen. Die steigenden deutschen Investitionen im Ausland könnten auch mit dem für zumindest deutsche Unternehmer weniger attraktiv werdenden Industriestandort „Bundesrepublik Deutschland“ zusammenhängen. In der zweiten Hälfte der 70er Jahre besannen sich die Europäer – ganz im gaullistischen Sinne – wegen der Differenzen mit den USA und sicherlich auch wegen der angespannten konjunkturellen Lage auf sich und gründeten u.a. im Jahre 1979 das Europäische Währungssystem (EWS). Die US-Direktinvestitionen in den Jahren 77 bis 79 nahmen gegenüber dem jeweiligen Vorjahr seit langer Zeit zum ersten Mal ab.

Zu Beginn der 80er Jahre stagnierten die US-Investitionen um die 16 Milliarden Dollar. Betrachtet man das gleiche Bild allerdings aus der DM-Perspektive, so nahmen die Investitionen während der Reagan-Ära weiter zu. Im Jahre 1988 betrug der Buchwert der gesamten amerikanischen Direktinvestitionen in der Bundesrepublik Deutschland ca. 21,7 Milliarden DM, was ungefähr 6,6 Prozent aller US-Investitionen im Ausland und 17

Prozent in den zwölf Ländern der Europäischen Gemeinschaft entsprach. Übrigens: Das U.S. Department of Commerce definiert Direktinvestitionen als einen mindestens zehnpromzentigen Anteil an einer oder die Kontrolle über eine Organisationseinheit.

Zu Beginn der 90er Jahre stiegen die amerikanischen Direktinvestitionen in der Bundesrepublik weiter auf 32,9 Milliarden US-Dollar oder 7,3 Prozent aller US-Investitionen im Ausland, beziehungsweise 17 Prozent in der Europäischen Gemeinschaft.

Die Entwicklung der Investitionen in den letzten drei Jahren einschließlich der strukturellen Aspekte werden wir noch gesondert betrachten.

Inwiefern beeinflusst nun die „Vollendung des Binnenmarktes“ die investitionspolitischen Strategien der US-Unternehmen? Von Mitte bis Ende der 80er Jahre weisen die Zahlen des U.S. Department of Commerce keinen bedeutenden Anstieg der Direktinvestitionen in der Bundesrepublik aus. Vielmehr fielen diese im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr 1986 bis 1988 (in DM bewertet) und 1988 (in US-Dollar bewertet). Auch für die Europäische Gemeinschaft ergeben sich für die Jahre 1986 und 1988 negative Zuwachsraten der US-Direktinvestitionen. Die Prognose großer Anlagevorhaben amerikanischer Unternehmen in der Bundesrepublik und Europa schien sich nicht zu bestätigen.

## **US-Engagements in der EG**

Bedeutet dies nun aber, daß sich die US-Wirtschaft überhaupt nicht im europäischen Binnenmarkt engagieren wollte oder will? Keineswegs. Vielmehr nahmen die Gründungen kleiner amerikanischer Tochtergesellschaften und die Neuerwerbungen von bereits in der EG etablierten US-Tochterfirmen stark zu. Dies zeigen Daten des U.S. Department of Commerce, nach denen die Neuerwerbungen bisher rein europäischer Unternehmen von 1985 bis 1990 um ungefähr 50 Prozent zugenommen haben. Diesem Trend der Anpassung der Unternehmensplanung von bereits bisher in der EG operierenden US-Firmen an die zukünftigen Gegebenheiten steht eine geringe Zahl von Neugründungen bisher rein amerikanisch orientierter Betriebe gegenüber. Die US-Direktinvestitionen in der Bundesrepublik Deutschland Ende der 80er Jahre kamen in der Tat nur zum geringen Teil durch Mittelzuflüsse von außen, sondern wurden zum Großteil durch re-investierte Gewinne aus der europäischen Gemeinschaft finanziert.

Die bei den meisten US-Firmen bereits seit Jahren, wenn nicht Jahrzehnten, bestehende „paneuropäische“ strategische Marktpenetration erforderte somit nur eine Anpassung ihrer Operationen an die aktuellen Rahmenbedingungen. Im Gegensatz zu ihren hiesigen Mitbewerbern mußten die US-Unternehmen nun nicht vollkommen neue Strategien zur best-

möglichen Marktdurchdringung entwickeln, sondern konnten sich auf Modifizierungen der nunmehr gebotenen Handlungsweisen bei Herstellung, Vermarktung und Distribution beschränken. Insofern stimuliert der Binnenmarkt die amerikanischen Investitionen in Europa wenig, was auch die Zahlen des U.S. Department of Commerce zu belegen scheinen.

Was sind nun die Problembereiche amerikanischer Unternehmen in Europa und der Bundesrepublik? Zum einen existiert bei amerikanischen Unternehmen die generelle Befürchtung des Aufbaus europäischer Handelsbeschränkungen durch technische Normen/Standards und Importquoten („Fortress Europe“). So wird im Rahmen der „mutual recognition“ zwar innerhalb der EG nur noch die Erfüllung einer Norm statt bisher zwölf verschiedener Normen gefordert, aller-

dings schließt dies nicht die Anerkennung der US-Testverfahren ein. Als direkt gegen die Vereinigten Staaten gerichtete Einfuhrquotierung der EG ist die „broadcasting directive: television without frontiers“ zu nennen, die den Anteil von Drittanbietern in Funk und Fernsehen auf unter 50 Prozent begrenzt sehen will.

Zum anderen könnten amerikanische Investitionen wie auch US-Exporte durch die Praxis der Vergabe öffentlicher Aufträge in der EG, den „local content“-Regeln (heimischer Fertigungsanteil) und den „rules of origin“ (Ursprungsregeln), negativ beeinflusst werden. Während die „local content“-Regel den Prozentsatz des heimischen wertmäßigen Güteranteils umschreibt, definieren die „rules of origin“ die Herkunft einzelner Komponenten des Wirtschaftsgutes. Wegen der für die Europäische Gemeinschaft nahezu

unbegrenzten Auslegungsspielräume und fehlender multilateraler Abweichungen können fast unüberwindliche Handelsbarrieren errichtet werden. Diese für die Vereinigten Staaten mögliche negative Außenhandelskonsequenz könnte und sollte nun allerdings gerade zu vermehrten Investitionen zur Überwindung dieser Barrieren führen.

Europa und die Bundesrepublik werden sicherlich, gerade wegen der riesigen Kaufkraft des europäischen Binnenmarktes und der politischen und wirtschaftlichen Öffnung gegenüber dem Osten, auch zukünftig ein attraktiver Standort für US-Investitionen bleiben. Allerdings wird Europa zunehmend mit Standorten zum Beispiel im asiatisch-pazifischen Raum, oder, nach dem NAFTA-Abkommen, auch in Kanada und Mexiko, in Konkurrenz treten müssen.

## History of U.S. Investments in Germany and Europe

The first U.S. companies came to Germany with the industrial change at the end of the last century. On January 29, 1903, a small group of Americans met in Berlin to establish the American, and thus the first foreign, chamber of commerce on German soil. This is the second oldest American Chamber of Commerce in the world. During the first few years of the 20th century, American companies started to present their products on the European continent. Some of the first companies were: Columbia Phonograph, California Fruit, Tennessee Coal and Iron Co., New York Life Insurance, Bradstreet Co. as well as Singer Sewing-Machines, National Cash Register, the farm equipment manufacturer International Harvester, and the elevator company Otis. New enterprises were founded, such as the "Deutsche Edison Gesellschaft für angewandte Electricität" (a partnership with General Electric) and the "Deutsch-Amerikanische Petroleumgesellschaft", later called Esso (Standard Oil).

A first turning point in German-American economic relations was World War I, which, however, was followed by a sec-

ond wave of investments during the "Golden Twenties". In 1926, the first "F. W. Woolworth Co. G.m.b.H., 25 and 50 Pfennig store" opened in Bremen, and in 1928, General Motors acquired Adam Opel AG. At this time, U.S. direct investment in Germany totaled an impressive \$ 216.5 million or approximately 17 per cent of all U.S. direct investment in Western Europe. In 1930, Henry Ford laid the foundation of the Ford factories in Cologne.

The second turning point in German-American economic relations came during the Third Reich. If still possible, many foreigners liquidated their property in Germany. In 1936, U.S. direct investment still amounted to \$ 227.8 million or approximately 20 per cent of U.S. investments in Western Europe. It was no longer permitted for American companies to repatriate their profits. The incentive to produce in Germany was eliminated.

During World War II, approximately half of all U.S. installations were destroyed and approximately one fourth was badly damaged. The unconditional surrender of the German supreme command in 1945, and Germany's subsequent division into West and East Germany, also set

the course for leading the German economic policy out of its protectionist dilemma and dead-end position. In fact, the climate for a liberal world economic system was much more favorable in the postwar era than during the first few years of the Weimar Republic. As early as in the Atlantic Charta of 1941, the United States of America determined their "open-door policy" to be the basic principle of the postwar world economy. However, postwar Germany occupied by the western allies was hardly patterned by a liberal investment policy.

### Marshall Plan and German Economic Miracle

After the collapse of the German economy in the winter of 1946/47, the Morgenthau Policy for Germany, which called for considerable disinvestment and was executed only in part, was dropped and substituted by the Marshall Plan. The Marshall Plan is still considered to be an important basis for the economic upturn or "Economic Miracle" in the years 1948 to 1965. Production, which had been adversely affected by the war in many European countries,

was started again with the help of various U.S. aid programs. For the Federal Republic of Germany, this meant the following: in addition to raw material and food supplies in the amount of \$ 1.8 billion from the GARIOA Program (Government Appropriation and Relief for Import in Occupied Areas), Germany also received funds from the Marshall Plan in the amount of \$ 1.3 billion as foreign-exchange aid under the European Recovery Program (ERP), which was announced by U.S. Secretary of State Marshall on June 5, 1947, and implemented from 1948 until 1952.

American investments in the Federal Republic of Germany started tentatively in the early fifties because profits generated could only be repatriated with difficulties. Furthermore, German-American double taxation could not be eliminated until mid 1954. Like in the Weimar Republic, the capital-starved German economy was dependent on American funds in order to start improving the overall economic output. In 1950, U.S. direct investment in the Federal Republic amounted to \$ 204 million and by 1958, increased to \$ 666 million or 35 per cent of all investments in the six EC countries. With the creation of the European Community in 1958, American companies could effectively transfer their huge domestic market experience to Europe. In the same year, Hilton opened its first hotel in Berlin, which at that time cost DM 27 million plus DM 7.5 million for the interior design alone. In 1959, U.S. direct

investment increased further by an astounding 20 per cent to \$ 795 million. In the following year, it reached the billion dollar mark by increasing another 26 per cent. As early as in the mid 60's, even the two billion mark had been surpassed considerably.

In 1968, Goodyear opened its first German factory in Phillipsburg near Heidelberg. It cost \$ 14 million and was initially staffed with 465 employees. Production output of 2,000 pieces/day soon increased to 3,200 pieces/day.

At the end of the 60's, uneasiness about foreign investment started to develop in Germany due to the financial power of U.S. enterprises. In 1970, 39 per cent of all U.S. direct investment went to Germany which equaled \$ 4.6 billion.

At the beginning of the 70's, the co-determination law put a considerable strain on America's willingness to invest. Although the American Chamber of Commerce tried to stay out of the discussion, they triggered a heady debate by ordering a study, the so-called Wengler Report, on the legitimacy of the co-determination law for American enterprises. The co-determination law, which was finally passed in 1976, and which gave the shareholders ultimate control, was a law that American companies could live with. During the 70's, U.S. nominal direct investment was on a steady path and increased from \$ 4.5 billion in 1970 to approximately \$ 13.5 billion in 1979. However, these figures do not take into

account the decline of the U.S. dollar after the abandonment of the Bretton Woods Agreement in 1973. In fact, the relative EC portion of U.S. direct investment in the Federal Republic decreased from 39 per cent in 1970 to 21 per cent in 1979. However, it must be mentioned that, in the same period, the number of EC members rose from six to nine.

During the 70's, German direct investment abroad was, for the first time, bigger than foreign investment in Germany and can be attributed to Germany's economy reacting to increased world-wide protectionism (removing customs borders with local presence, see example Japan in the U.S.A. in the 80's and early 90's). Indeed, German direct investment in the United States increased in the light of protectionist tendencies in the U.S., whereas exports to the U.S. comparatively decreased in favor of exports to EC countries. Growing German investments abroad could also be linked to the fact that Germany is losing its appeal as a desirable industrial site, at least what German investors are concerned. Due to problems with the U.S. and the tense economic climate during the second half of the 70's, the Europeans turned inward to address their own interests – in the spirit of de Gaulle – and established among others the European Monetary System (EMS) in 1979. U.S. direct investment for the first time decreased in the years '77 to '79, when compared to figures of the previous years, respectively.

In the early 80's, U.S. investment remained at a level of approximately \$ 16 billion. However, if this is viewed from the DM vantage point, investments increased even further during the Reagan era. In 1988, the book value of all U.S. direct investment in the Federal Republic of Germany amounted to approximately DM 21.7 billion which is equivalent to approximately 6.6 per cent of all U.S. investments abroad and 17 per cent in the twelve member countries of the EC. By the way, the U.S. Department of Commerce defines direct investment as an interest in an enterprise of at least 10 per cent or control of an enterprise.

At the beginning of the 90's, U.S. direct investment in Germany increased further to \$ 32.9 billion or 7.3 per cent of all U.S. investments abroad or 17 per cent in the EC, respectively.

The development of investments in the last three years and structural aspects will be addressed later on.

To what extent does the formation of one European market influence investment policies and strategies of U.S. corporations? Figures from the U.S. Department of Commerce do not indicate a considerable increase of direct investment in Germany from the mid to late 80's. On the contrary, direct investment decreased from 1986 to 1988 (if valued in DM) and in 1988 (if valued in U.S. dollars) when compared to figures from the respective previous year. In the years 1986 and 1988, the EC also experienced negative growth

rates of U.S. direct investment. Large investments by U.S. corporations that had been predicted for Germany and Europe did not seem to come through.

### **U.S. Engagement in the EC**

Does this mean that U.S. business did not want to commit itself at all to the European Common Market and never will? Indeed not. On the contrary, the establishment of small subsidiaries of American companies and new acquisitions by subsidiaries of American companies already established in Europe increased considerably. Data from the U.S. Department of Commerce show that the new acquisition of companies that had been purely European increased by approximately 50 per cent from 1985 to 1990. This trend by U.S. companies already operating in Europe, to adjust strategic planning to face future changes and realities, is met by only a relatively small number of hitherto solely U.S. organizations. In fact, U.S. direct investment in Germany at the end of the 80's was financed with capital influx from outside to only a small extent. In most cases, it was rather financed through re-invested profits from the European Community.

Thus, the pan-European strategic market penetration that most U.S. corporations had pursued for years, if not decades, only required the adaptation of activities to the current situation. In contrast to local competitors, U.S. corporations

did not need to develop completely new strategies for the best possible market penetration, but could rather turn to making the necessary modifications in their production, marketing and distribution strategies. Consequently, the Common Market stimulates American investments in Europe only to a small extent, a fact that figures from the U.S. Department of Commerce seem to confirm.

What are the problems U.S. corporations are facing in Europe and Germany? On the one hand, U.S. corporations are generally afraid of the establishment of European trade barriers through technical norms/standards and import quotas ("Fortress Europe"). It is true that instead of twelve different norms only one norm must now be fulfilled with the EC as part of the "mutual recognition" rule, but this rule does not include recognition of American test procedures. One of the import quotas of the EC that is quite obviously directed against the United States is the so-called "broadcasting directive: television without frontiers" which aims to limit the share of private radio and tv stations to less than 50 per cent.

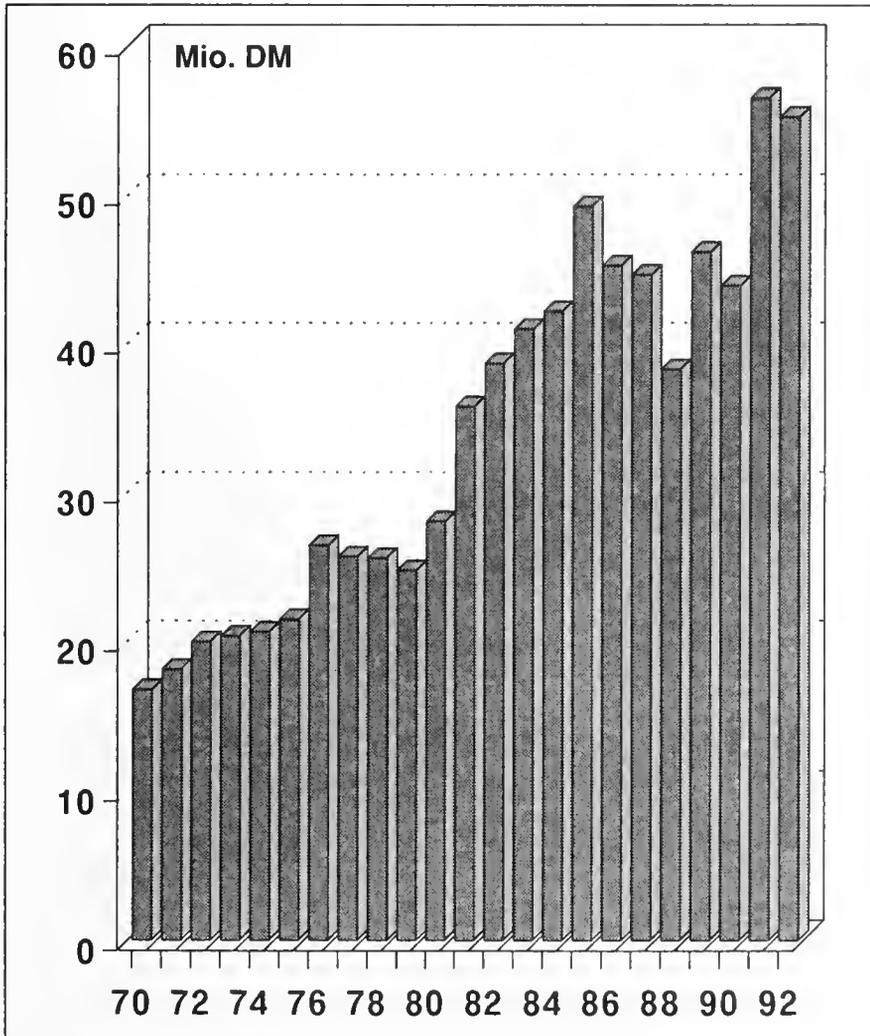
Moreover, American investments and exports could be influenced negatively by applying the "rules of origin" and the "rules of local content" that are used to allocate government contracts within the EC. The "rules of local content" define the percentage of local ad valorem content of goods, whereas the "rules of origin" specify the origin of individual compo-

nents of the goods. Almost insurmountable trade barriers can be erected due to the EC's nearly unlimited possibilities to interpret these rules and lacking multilateral agreements. However, this potentially negative influence on U.S. foreign trade

could and should indeed lead to more investment to overcome these barriers.

Europe and Germany will certainly remain an attractive site for U.S. investments in the future, just because of the huge purchasing power of the European

Common Market and the political and economic opening towards the east. However, Europe will increasingly have to compete against other regions, for example, the Pacific Rim or Canada and Mexico now that NAFTA has been passed.



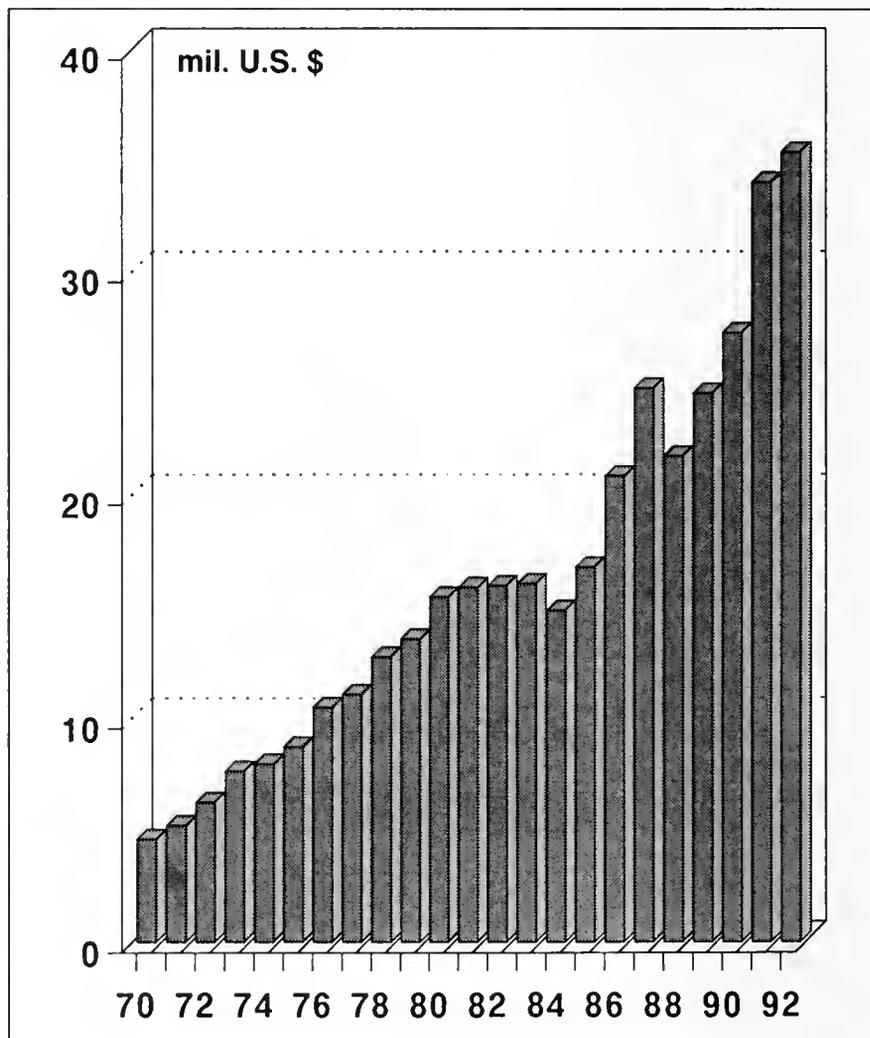
**Entwicklung der US-Direktinvestitionen  
in der Bundesrepublik Deutschland**

**Development of U.S. Direct Investment  
in the Federal Republic of Germany**

**(1970–1992)**

Quellen/Sources:  
Survey of Current Business,  
U.S. Department of Commerce  
Zahlungsbilanzstatistik, Deutsche Bundesbank  
Berechnungen/Computations:  
Dipl.-Volkswirt K.-H. Dullmoier

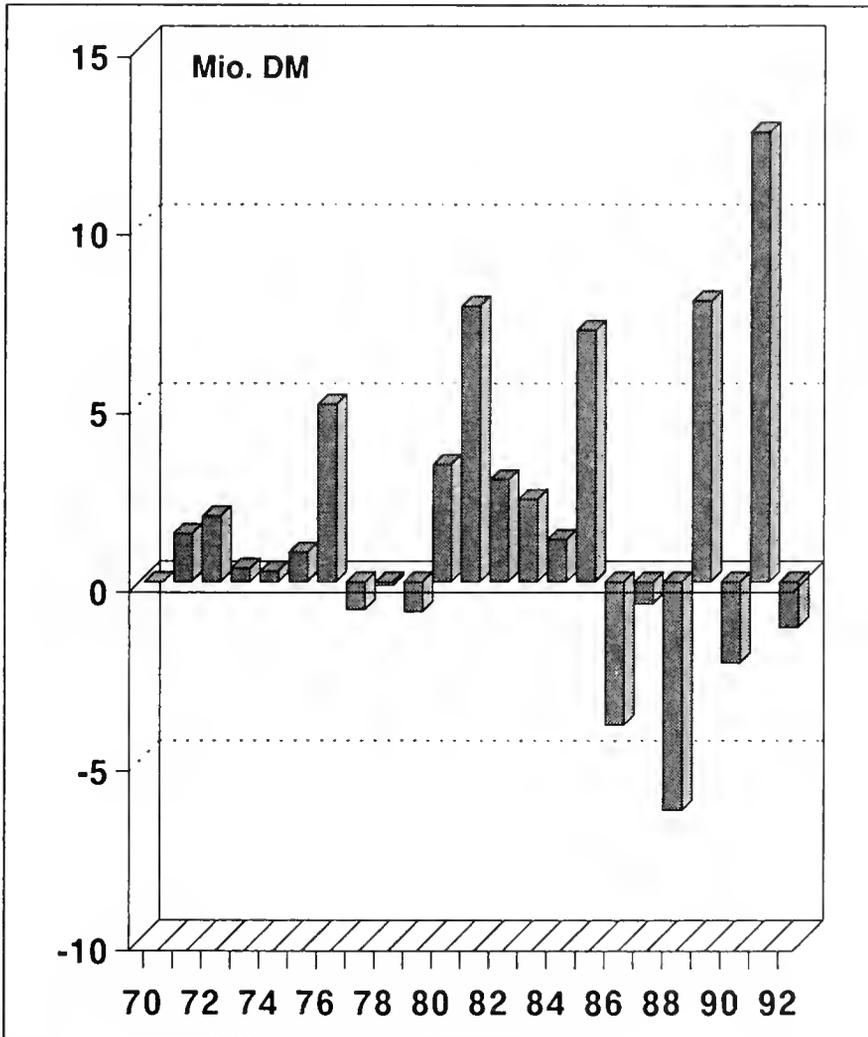
**Entwicklung der US-Direktinvestitionen  
in der Bundesrepublik Deutschland**  
**Development of U.S. Direct Investment  
in the Federal Republic of Germany**  
**(1970-1992)**



Quellen/Sources:  
Survey of Current Business,  
U.S. Department of Commerce  
Zahlungsbilanzstatistik, Deutsche Bundesbank  
Berechnungen/Computations:  
Dipl.-Volkswirt K.-H. Dullmaier

## How to be Successful Working for U.S. Corporations in Europe

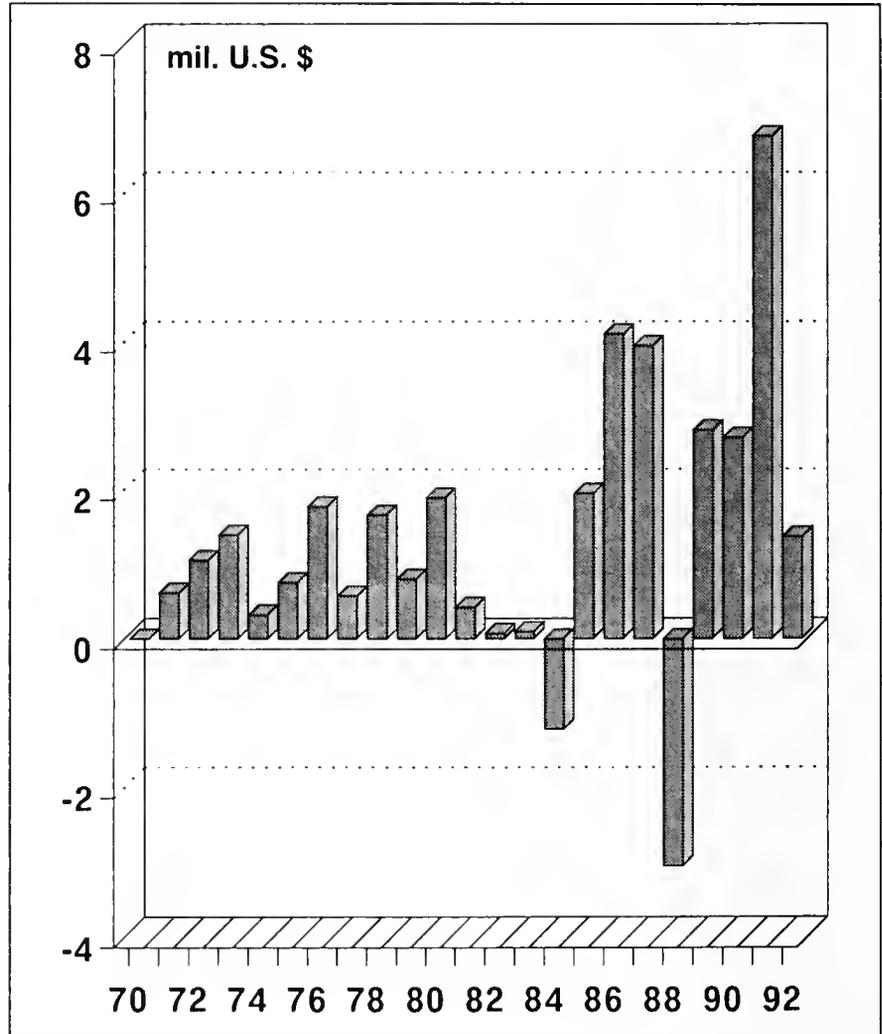
Erfolgreich arbeiten bei US-Gesellschaften in Europa



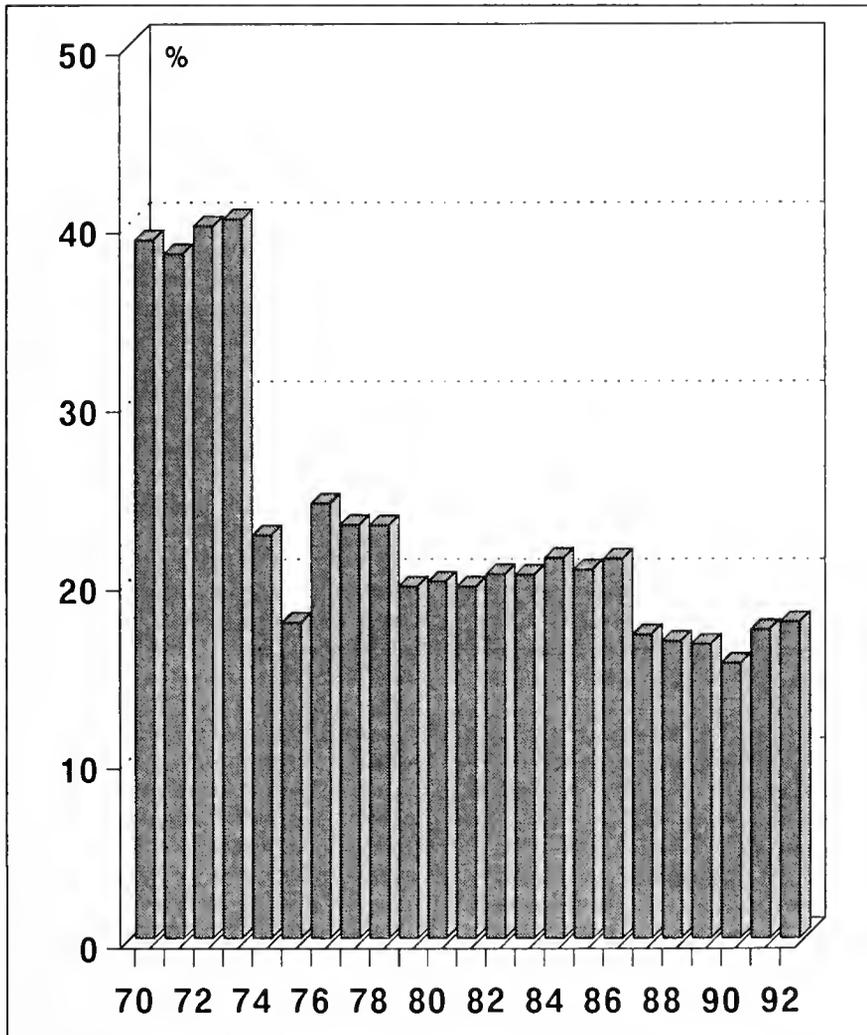
**Änderungen der US-Direktinvestitionen  
in der Bundesrepublik Deutschland**  
**Changes in U.S. Direct Investment  
in the Federal Republic of Germany**  
**(1970–1992)**

Quellen/Sources:  
Survey of Current Business,  
U.S. Department of Commerce  
Zahlungsbilanzstatistik, Deutsche Bundesbank  
Berechnungen/Computations,  
Dipl.-Volkswirt K.-H. Dullmoier

**Änderungen der US-Direktinvestitionen  
in der Bundesrepublik Deutschland**  
**Changes in U.S. Direct Investment  
in the Federal Republic of Germany**  
**(1970-1992)**



Quellen/Sources:  
Survey of Current Business,  
U.S. Department of Commerce  
Zahlungsbilanzstatistik, Deutsche Bundesbank  
Berechnungen/Computations:  
Dipl.-Volkswirt K.-H. Dullmaier



**Anteil der US-Direktinvestitionen in der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich zur Europäischen Gemeinschaft**

**Share of U.S. Direct Investment in the Federal Republic of Germany in Relation to the European Community**

**(1970–1992)**

Quellen/Sources:  
Survey of Current Business,  
U.S. Department of Commerce  
Zahlungsbilanzstatistik, Deutsche Bundesbank  
Berechnungen/Computations.  
Dipl.-Volkswirt K.-H. Dullmaier





## Entwicklung der amerikanischen Investitionen in Deutschland und Europa in den Jahren 1990–92

Zum Jahresende 1992 betrug die Position der Direktinvestitionen der Vereinigten Staaten im Ausland nach Aussagen des U.S. Department of Commerce auf der Basis historischer Kosten 486,7 Milliarden US-Dollar gegenüber 461,0 Milliarden zum Jahresende 1991. Davon flossen 1992 nach Großbritannien 77,8 Milliarden (Vorjahr: 87,1) und nach Kanada 68,4 Milliarden (Vorjahr: 68,9) US-Dollar. Mit US-Direktinvestitionen von 35,4 Milliarden (Vorjahr: 34,0) US-Dollar rangiert die Bundesrepublik Deutschland auf dem dritten Platz. Die vom U.S. Department of Commerce definierte „Position der US-Direktinvestitionen“ beinhaltet den Buchwert des Vermögens von US-Unternehmen an ihren ausländischen Töchtern sowie deren netto ausstehenden Kredite. Eine aus amerikanischer Sicht ausländische Tochter (affiliate) ist ein Unternehmen, in dem ein US-Investor mindestens 10 Prozent der Stimmrechte oder das Äquivalent dazu hält. 1992 stieg die gesamte Position weltweit um 25,7 Milliarden US-Dollar oder 6 Prozent, im Vergleich zu einer 8-prozentigen Steigerung im Jahre 1991. Dies spiegelt das weiterhin bestehende Interesse der

US-Unternehmen an einem Ausbau ihrer globalen Aktivitäten wider. Insbesondere die schnell wachsenden Volkswirtschaften des Pazifischen Raums sind weiterhin für US-Kapital interessant. Trotz schleppenden Wirtschaftswachstums in vielen Ländern Europas investierten US-Unternehmen hier wegen der langfristigen Perspektiven des europäischen Binnenmarktes und der Liberalisierung in Ost-Europa.

Wie entwickelte sich nun die Position der US-Direktinvestitionen in den einzelnen Ländern der Europäischen Gemeinschaft? Nach Angaben des Survey of Current Business des U.S. Department of Commerce vom Juni 1993 stieg im Jahre 1992 die gesamte Position (bewertet in US-Dollar) weltweit um 25,7 Milliarden US-Dollar oder 6 Prozent, in der EG allerdings nur um gerade 1 und in der Bundesrepublik um 4 Prozent oder 1,47 Milliarden US-Dollar. Bewertet man diese Position allerdings in Deutscher Mark, dann schrumpfte sie in der Bundesrepublik sogar um ungefähr 2 Prozent. Während in einigen Ländern, insbesondere in Frankreich, ein positives Wachstum der US-Direktinvestitionen zu verzeichnen war, mußten andere Länder sich mit negativen

Wachstumsraten zufrieden geben. Diese Entwicklung steht im Gegensatz zum Vorjahr, in dem alle zwölf EG-Länder noch ein positives Wachstum zu verzeichnen hatten.

Auf welche Sektoren verteilen sich nun die Investitionen in den letzten drei Jahren in Europa und der Bundesrepublik? In der Bundesrepublik war 1992, wie auch in den Jahren zuvor, der stärkste Sektor die Fertigungsindustrie mit ungefähr 60 Prozent der gesamten US-Direktinvestitionen, gefolgt vom Bereich Finanzierung, Versicherungen, Immobilien mit ungefähr 13 Prozent und dem des Großhandels mit ungefähr 9 Prozent an den Gesamtinvestitionen. In den Jahren zuvor rangierte noch die erdölverarbeitende Industrie an dritter Stelle. Die Struktur der US-Direktinvestitionen in der Bundesrepublik blieb also über die letzten drei Jahre annähernd gleich.

### US-Wirtschaft favorisiert deutsche Fertigungsindustrie

In den restlichen Ländern der Europäischen Gemeinschaft dagegen weicht die Struktur, wenn auch nicht von der Rangfolge, so doch von der Gewichtung her

deutlich ab. Insgesamt spielt die Fertigungsindustrie mit einem Anteil von ungefähr 50 Prozent der US-Direktinvestitionen eine weniger gewichtige Rolle als in der Bundesrepublik. Vielleicht kann man dies auch als eine Reflexion des strategischen Vorteils des Produktionsstandorts Bundesrepublik betrachten. Der Bereich Finanzierung, Versicherungen und Immobilien nimmt mit ungefähr 25 Prozent hingegen eine weit bedeutendere Position als in der Bundesrepublik ein. Auf Platz drei rangieren fast gleichwertig mit ungefähr 10 Prozent die erdölverarbeitende Industrie und der Großhandel. Wie in der Bundesrepublik ist auch die EG-weite Struktur der US-Direktinvestitionen in den letzten drei Jahren annähernd konstant geblieben.

Was bedeutet dies nun für den Standort „Europa“ bzw. „Deutschland“? Wie bereits früher dargestellt, sind die US-Direktinvestitionen in Europa und Deutschland über die letzten Jahrzehnte, von einzelnen Abweichungen nach unten abgesehen, stetig nach oben geklettert. Im gleichen Zeitraum ist aber der Anteil der Investitionen in der Bundesrepublik relativ zu dem in der Europäischen Gemeinschaft kontinuierlich von fast 40 auf unter 20 Prozent 1992 gesunken. Selbst in einer kurzfristigen Analyse, die auch die jeweilige Anzahl der Mitgliedsländer in der Europäischen Gemeinschaft berücksichtigt, fällt dieser Anteil von 21 Prozent 1986 auf 18 im Jahre 1992. Verschiedene US-Statistiken zeigen indes, daß die ame-

rikanischen Direktinvestitionen in anderen europäischen Staaten in den 80er Jahren wesentlich stärker stiegen: So sind sie in Spanien um 160, in Holland um 158, in Irland um 151 und in Italien um 146 Prozent angewachsen. Die Bundesrepublik nimmt hier mit einer Steigerungsrate von 75% nur den neunten Rang von dreizehn westeuropäischen Ländern ein.

Die Bundesrepublik wird in absoluten Zahlen bei Investitionen von US-Unternehmen zunehmend bevorzugt, verliert jedoch relativ an Attraktivität in dem Maße, in dem andere europäische Länder gewinnen. Diesen Trend bestätigt auch der Präsident der American Chamber of Commerce in Germany, Frederick B. Irwin, der es für immer schwieriger hält, US-Unternehmen für ein Investment in Deutschland zu begeistern.

Was sind die Gründe hierfür? Im Vordergrund der Diskussion um den Standort Deutschland stehen die vergleichsweise hohen Steuern sowie hohen Löhne und insbesondere Lohnnebenkosten (Sozialabgaben). Weiterhin sind die strengen Umweltschutzaufgaben, komplizierte Genehmigungsverfahren, die Immobilität der Arbeitnehmer in geographischer wie zeitlicher Hinsicht sowie der starke Einfluß der Gewerkschaften („Mitbestimmung“) zu nennen. Leider werden, aus amerikanischer Sicht, gerade die neuen Bundesländer mit den komplizierten Regelungen und Vorschriften der westdeutschen Wirtschaft beladen und haben es deshalb auch schwer, neue Investoren zu

finden. Zur gleichen Zeit bietet der EG-Binnenmarkt in anderen Ländern stärkere Anreize für Investitionen. Darüber hinaus wurden durch das NAFTA-Abkommen Kanada und Mexiko, in die bisher nur knapp 20 Prozent (im Vergleich: Europa ca. 30 Prozent) aller US-Direktinvestitionen flossen, als Standorte für US-Unternehmen noch attraktiver. Aber auch der asiatisch-pazifische Raum wird für US-Unternehmen zunehmend interessanter. So stiegen deren Investitionen dort allein von 1991 auf 1992 um über 10 Prozent. Diese Entwicklung könnte für Europa und besonders Deutschland weitreichende negative Konsequenzen haben.

Andererseits zeigt eine Umfrage der American Chamber of Commerce in Germany, daß 83 Prozent der Töchter amerikanischer Unternehmen auch in Zukunft in Deutschland investieren wollen. Denn neben den oben genannten negativen Faktoren sprechen auch einige positive für die Bundesrepublik.

### **Industriestandort Bundesrepublik Deutschland bleibt interessant**

Zum einen ist die tatsächliche Steuerbelastung unter Berücksichtigung von Abschreibungs- und anderen Gestaltungsmöglichkeiten letztendlich nicht so extrem hoch, wie es die nominalen Steuersätze erscheinen lassen. Zum anderen steht der relativ hohen Steuerbelastung eine im internationalen Vergleich aus-

gezeichnete Infrastruktur gegenüber. Trotz des starken Gewerkschaftseinflusses herrscht insgesamt ein ruhiges soziales Klima, was auch die Anzahl der Streiktage belegt. Weiterhin verfügt die Bundesrepublik mit ihren Facharbeitern über eine der am besten ausgebildeten Arbeiterschaft, was sich positiv auf die Produktionskosten, mithin *ceteris paribus* auf Produktivität und Wirtschaftlichkeit, auswirkt. Diese gegensätzlichen Faktoren müssen sorgfältig analysiert und abgewogen werden, um optimale Investitionsentscheidungen treffen zu können.

Neben der Kostenseite spielt allerdings auch die Ertrags-/Absatzseite eine herausragende Rolle bei der Investitionsentscheidung für oder gegen Deutschland. Ohne Frage ist die Bundesrepublik selbst in weltweit schwierigen wirtschaftlichen Zeiten ein relativ kaufkräftiger Markt, die sich darüber hinaus durch eine harte Währung, weitgehende politische Stabilität und zentrale Lage in Europa auszeichnet.

Nach der Öffnung des Eisernen Vorhangs und der Wiedervereinigung Deutschlands gewinnt dessen geographische und politische Lage zunehmend an Bedeutung. Dies gilt vor allem für Ver-

triebsorganisationen und Dienstleistungen, für die Marktnähe und -wachstum stets entscheidend sind.

Die verschiedentlich geäußerte Kritik, amerikanische Firmen würden sich in den neuen Bundesländern wenig engagieren, kann nicht unwidersprochen bleiben. Obwohl es in der letzten Zeit nichts von spektakulären Großprojekten amerikanischer Investoren in Deutschland zu berichten gab, waren die Töchter von US-Unternehmen wie Opel (General Motors), Otis (United Technologies), Coca-Cola und Philip Morris schon recht frühzeitig in den neuen Bundesländern investiv tätig. Stellvertretend erwähnt seien nur das hochmoderne und neueste Produktionstechniken anwendende Werk Opels in Eisenach, in das über eine Milliarde DM investiert wurde, oder die erfolgreiche Übernahme der Vereinigten Zigarettenfabriken in Dresden durch Philip Morris. Es handelt sich bei diesen Geldgebern fast ausnahmslos um deutsche Tochtergesellschaften amerikanischer Firmen. Direkte Investitionen aus den Vereinigten Staaten gibt es, nach Angaben des Präsidenten der American Chamber of Commerce in Germany, Frederick B. Irwin, bisher nur wenige.

Wie kann die Bundesrepublik nun auch in Zukunft amerikanische Unternehmen für ein Investment hier überzeugen? Der Präsident der American Chamber of Commerce in Germany stellt dazu einige Forderungen:

1. Die Kosten am Standort Deutschland müssen gesenkt, eine entsprechende Steuerreform und andere Maßnahmen zur Standortsicherung müssen zügig umgesetzt werden.
2. Die Bundesregierung muß Schritte zur Deregulierung des deutschen Marktes einleiten und eine weitgehende Privatisierung des öffentlichen Sektors zulassen.
3. Es müssen Impulse für Investitionen in die neuen Bundesländer gegeben, bürokratische Hürden abgebaut und damit gezielte Marketingstrategien ermöglicht werden.

In der Tat will die Bundesregierung den Standort Deutschland 1994 zum Wahlkampfthema machen. Im Interesse des Staates sollten Investitionsvorhaben, die letztendlich dem Steueraufkommen zugute kommen und Arbeitsplätze schaffen, schon heute vermehrt gefördert werden. Denn die Gewinner wären in diesem Fall nicht zuletzt die Bürgerinnen und Bürger der Bundesrepublik Deutschland.

## **Development of U.S. Investments in Germany and Europe 1990 to 1992**

**B**ased on historical costs, U.S. foreign direct investment amounted to \$ 486.7 billion at the end of 1992, as compared to \$ 461.0 billion at the end of 1991, according to the U.S. Department of Commerce. In 1992, \$ 77.8 billion (previous year, \$ 87.1 billion) of all U.S. foreign direct investment went to Great Britain and \$ 68.4 billion to Canada (previous year, \$ 68.9). Germany is ranked number three with U.S. direct investment in the amount of \$ 35.4 billion (previous year, \$ 34.0). The "position of U.S. direct investment" as defined by the U.S. Department of Commerce is made up of the book value of the interest of U.S. corporations in their foreign affiliates as well as their net outstanding credits. From the American point of view, a foreign affiliate is an enterprise of which a U.S. investor owns at least 10 per cent in common stock or the equivalent. In 1992, the total position increased worldwide by \$ 25.7 billion or 6 per cent as compared to an 8 per cent increase in 1991. This increase reflects the Americans' interest in further expanding their global activities. The fast growing economies in the Pacific Rim are still especially interesting for U.S. capital.

Despite the slow economic growth in many European countries, U.S. corporations still make investments in Europe due to the long-term perspectives of the Common Market and the liberalization of Eastern Europe.

How did the position of U.S. direct investment develop in the individual countries of the EC? According to the U.S. Department of Commerce's Survey of Current Business published in June 1993, the total position (valued in U.S. dollars) increased worldwide by \$ 25.7 billion or 6 per cent in 1992. However, the increase in the EC only amounted to a meager 1 per cent, and to 4 per cent in Germany (or \$ 1.47 billion). However, if this position is valued in German marks, investments in Germany even decreased by approximately 2 per cent. While some countries, especially France, experienced a positive growth in U.S. direct investment, other countries had to live with negative growth rates. This development is in contrast to the previous year, in which all twelve EC members had positive growth rates.

In which areas have investments been made in Europe and Germany in the last three years? In 1992, the most important

sector for U.S. direct investment in Germany was the manufacturing industry with approximately 60 per cent of all U.S. direct investment, followed by the financial, insurance and real estate industries with about 13 per cent and the wholesale business with approximately 9 per cent of all investments. In the years before, the oil refining industry had still been in third place. Therefore, the structure of U.S. direct investment in Germany has remained almost identical over the last three years.

### **U.S. Economy Favors German Manufacturing Industry**

In the other EC member countries, investment patterns differ considerably from those in Germany, although not in their ranking but in importance. The manufacturing industry with less than 50 per cent of U.S. direct investment plays a less important role than in Germany. This might also be interpreted as a reflection of the strategic advantages Germany offers as a manufacturing site. However, the financial, insurance, and real estate sectors with 25 per cent of all direct investment play a much more important role than in

Germany. The oil refining industry and the wholesale business are almost equally ranked at number three with approximately 10 per cent each. As was the case in Germany, the structure of U.S. direct investment in Europe has remained almost constant over the last three years.

What does this mean for Europe and Germany as industrial sites? As was explained earlier, U.S. direct investment in Europe and Germany has constantly increased over the last decades, except for a few downward deviations. In the same period, the number of investments in Germany relative to those in the EC has continually decreased from approximately 40 per cent to less than 20 per cent (1992). Even in a short-term analysis, which takes the respective number of EC member countries into consideration, investments in Germany relative to those in the EC have decreased from 21 per cent in 1986 to 18 per cent in 1992. Meanwhile several U.S. statistics show that American direct investment increased considerably in other European countries, namely by 160 per cent in Spain, 158 per cent in Holland, 151 per cent in Ireland and 146 per cent in Italy. With a growth rate of 75 per cent, Germany only takes ninth place among thirteen Western European countries.

When considering absolute investment figures, Germany is increasingly favored by U.S. corporations. However, Germany loses its attractiveness in the same measure as other European countries gain importance for investments. Frederick B.

Irwin, president of the American Chamber of Commerce in Germany, confirms this trend and thinks that it will become more and more difficult to inspire U.S. corporations to invest in Germany.

What are the reasons for this development? The discussions about Germany as industrial site center on the comparatively high taxes, high wages, and social security contributions and taxes, in particular. Other points are the tight environmental laws, complicated approval procedures, the immobility of the workforce with regard to location and time, and the strong influence of the unions ("Co-determination"). From the American point of view, former East Germany is especially burdened by complicated rules and regulations of West German management, another reason why it is difficult to find new investors. At the same time, the Common Market creates much better incentives for investments in other countries. With the passing of NAFTA, Canada and Mexico will become more attractive as site for U.S. corporations, two countries that so far only accounted for just under 20 per cent of all U.S. direct investment, as compared to approximately 30 per cent in Europe. The Pacific Rim area will also become increasingly interesting to U.S. corporations. Investments in that region increased by more than 10 per cent in just one year (from 1991 to 1992). This development could have long-reaching negative effects for Europe in general and Germany in particular.

On the other hand, a survey conducted by the American Chamber of Commerce in Germany revealed that 83 per cent of all affiliates of American companies are nevertheless planning to invest in Germany in the future. Aside from the negative factors mentioned above, there are also positive aspects that favor Germany as a site for investments.

### **Germany as Industrial Site Remains Interesting**

First, the real tax burden is not as extreme as the nominal tax rate might imply considering depreciation breaks and other tax credits. Second, the relatively high taxes are counterbalanced by a first-rate infrastructure when compared internationally. Despite the strong influence of the unions, the general social climate is calm, as can be seen in the number of strike days. Furthermore, Germany's skilled labor is one of the best educated workforce, which has positive effects on production costs, productivity and efficiency. In order to make the best possible investment decision, these different aspects have to be analysed and considered carefully.

Whether or not to invest in Germany does not only depend on costs involved but also on potential turnover and profit. Even during a global economic downward trend, Germany nevertheless remains to be an affluent country with high purchasing power, partly due to a strong currency, political stability and a central posi-

tion within Europe. After the opening of the Iron Curtain and reunification, Germany's geographic and political situation has increasingly gained importance. This is especially true for marketing and service organizations which depend on market vicinity and growth.

The often heard criticism that American corporations are not very active in the eastern part of Germany is unjustified. Though there have not been any spectacular major projects of American investors in Germany recently, some affiliates of U.S. corporations, such as Opel (General Motors), Otis (United Technologies), Coca-Cola and Philip Morris started to invest in the former East Germany early on. For example, Opel established a manufacturing site in Eisenach that uses the latest production technologies, an invest-

ment that cost one billion German marks; and Philip Morris successfully took over the "Vereinigte Zigarettenfabriken" in Dresden. Investments in that part of Germany are almost exclusively made by German affiliates of American companies. According to the president of the American Chamber of Commerce in Germany, Frederick B. Irwin, only few investments were directly made from the United States.

How can Germany convince American corporations to invest in Germany in the future? The president of the American Chamber of Commerce demands the following:

1. The costs of doing business in Germany must be lowered. Accordingly, tax reforms and other measures designed to improve Germany's position as an attrac-

tive industrial site must be quickly implemented.

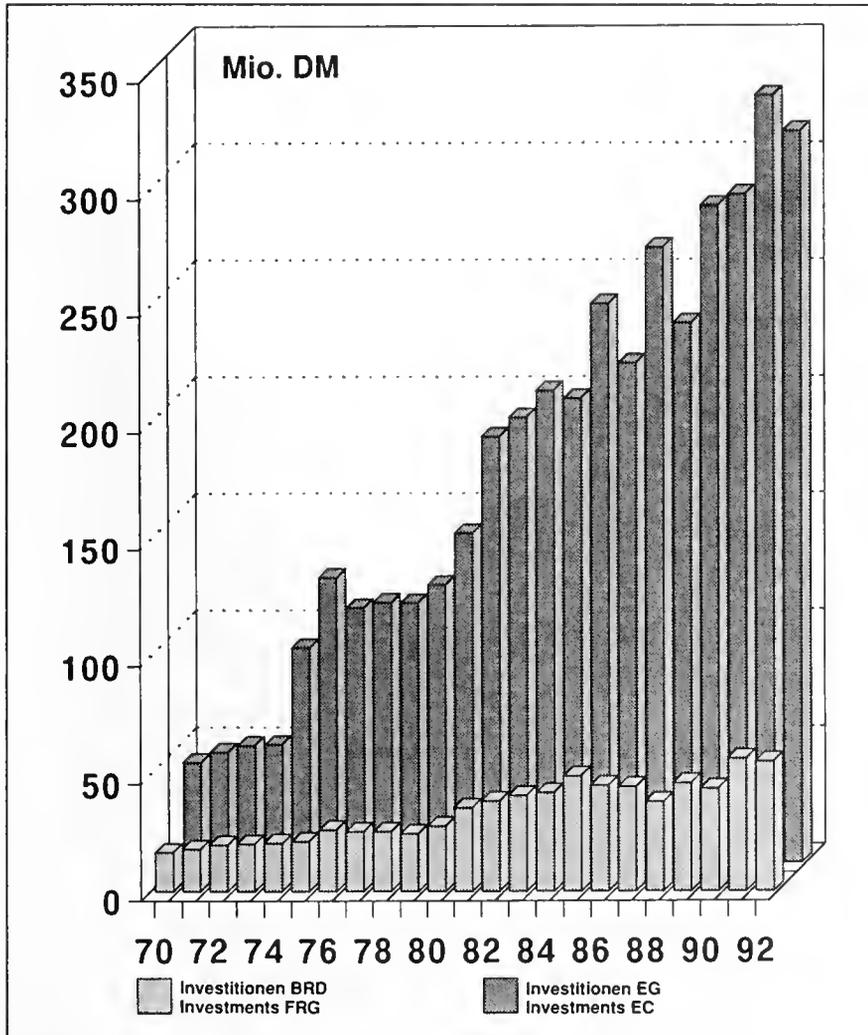
2. The German government must take measures to deregulate the German market and allow for extensive privatization of the public sector.

3. Incentives must be given for investment in the newly-formed German states, bureaucratic obstacles must be reduced to make targeted marketing strategies workable.

In fact, the German Government is planning to make the topic on Germany as industrial site one of its campaign issues for the 1994 elections. It should be in the interest of the government to increasingly foster investment projects which, in the end, raise revenue and create jobs, for the winners would be the citizens of the Federal Republic of Germany.

## How to be Successful Working for U.S. Corporations in Europe

Erfolgreich arbeiten bei US-Gesellschaften in Europa



Entwicklung der US-Direktinvestitionen  
in der Bundesrepublik Deutschland im  
Vergleich zur Europäischen Gemeinschaft

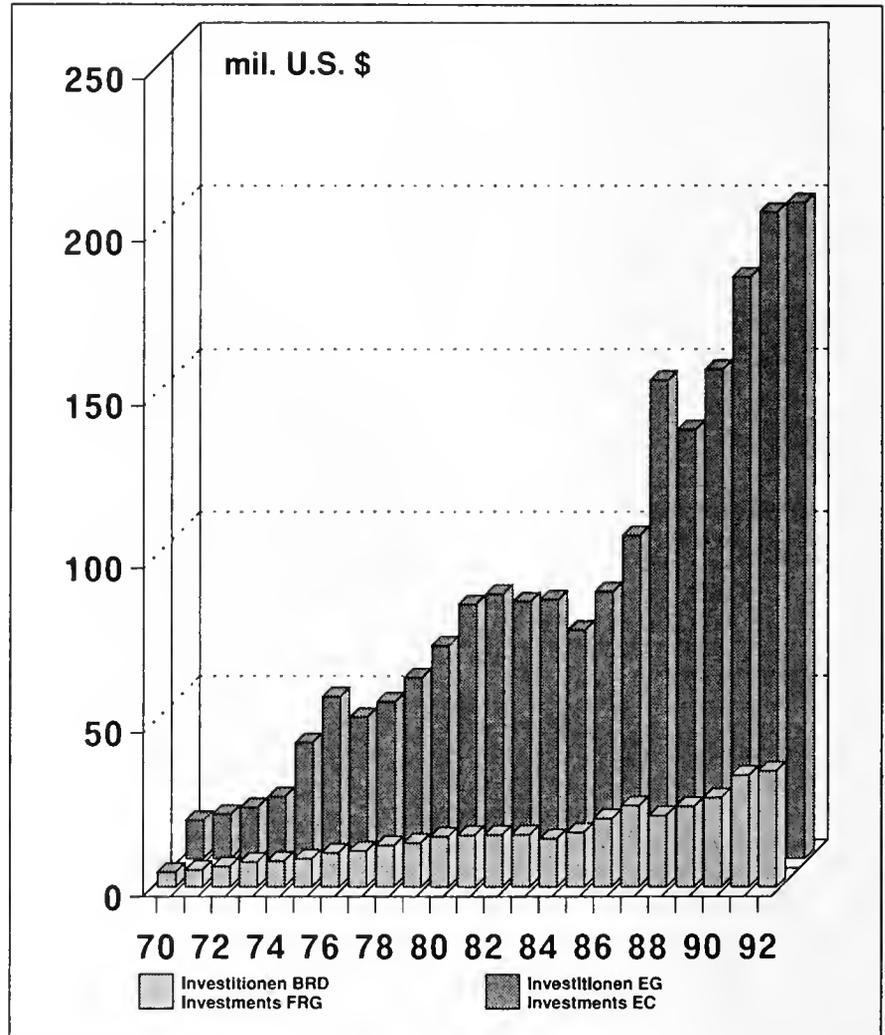
Development of U.S. Direct Investment  
in the Federal Republic of Germany  
in Relation to the European Community  
(1970-1992)

Quellen/Sources:  
Survey of Current Business,  
U.S. Department of Commerce  
Zahlungsbilanzstatistik, Deutsche Bundesbank  
Berechnungen/Computations:  
Dipl.-Volkswirt K.-H. Dullmaier

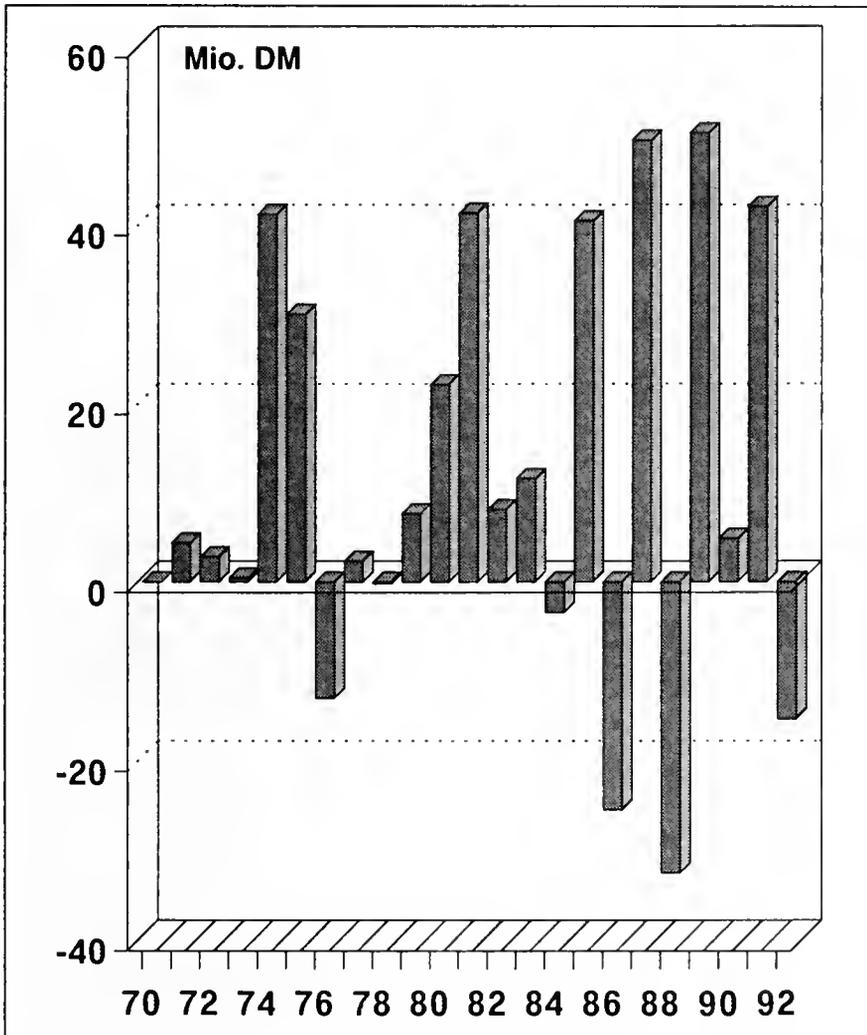
**Entwicklung der US-Direktinvestitionen  
in der Bundesrepublik Deutschland im  
Vergleich zur Europäischen Gemeinschaft**

**Development of U.S. Direct Investment  
in the Federal Republic of Germany  
in Relation to the European Community**

**(1970-1992)**



Quellen/Sources:  
Survey of Current Business,  
U.S. Department of Commerce  
Zahlungsbilanzstatistik, Deutsche Bundesbank  
Berechnungen/Computations:  
Dipl.-Volkswirt K.-H. Dullmeier



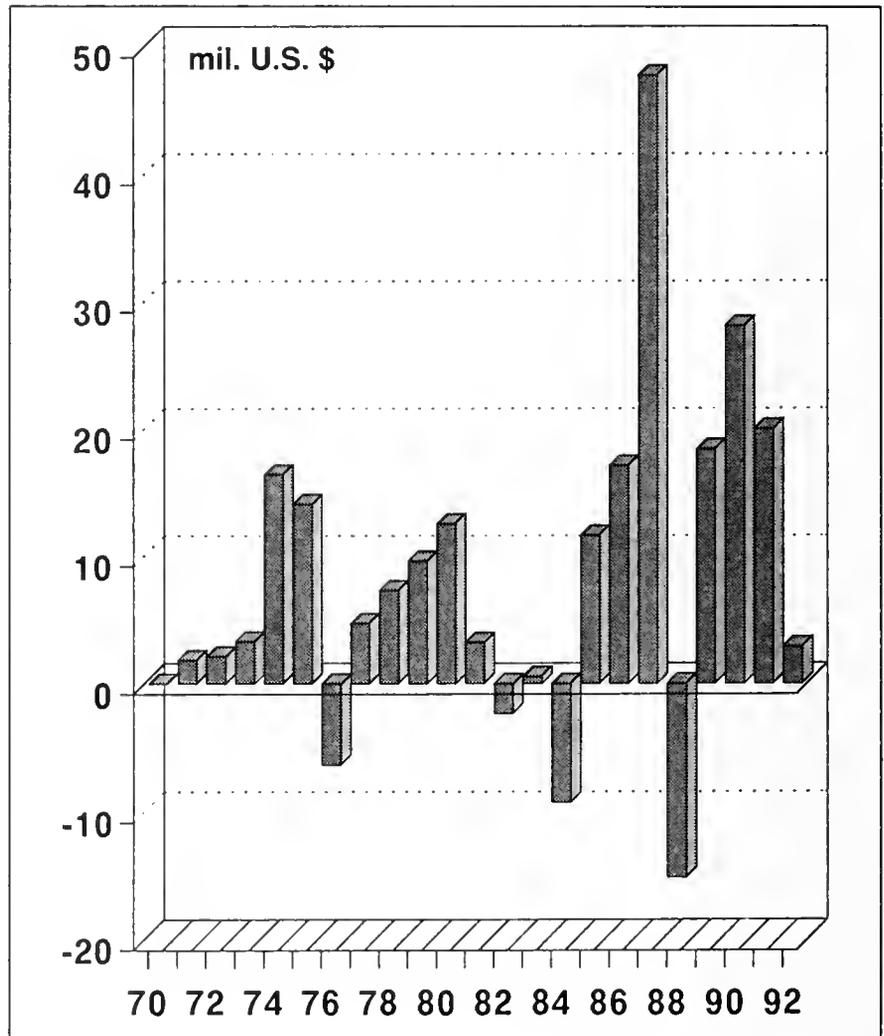
**Änderung der US-Direktinvestitionen  
in der Europäischen Gemeinschaft**

**Changes in U.S. Direct Investment  
in the European Community**

**(1970–1992)**

Quellen/Sources:  
Survey of Current Business,  
U.S. Department of Commerce  
Zahlungsbilanzstatistik, Deutsche Bundesbank  
Berechnungen/Computations:  
Dipl.-Volkswirt K.-H. Dullmoier

Änderung der US-Direktinvestitionen  
in der Europäischen Gemeinschaft  
Changes in U.S. Direct Investment  
in the European Community  
(1970-1992)



Quellen/Sources:  
Survey of Current Business,  
U.S. Department of Commerce  
Zahlungsbilanzstatistik, Deutsche Bundesbank  
Berechnungen/Computations:  
Dipl.-Volkswirt K.-H. Dullmaier



# Amerikanische Firmen in Deutschland

## Daten, Fakten und Innovationen

**D**ie Anfänge amerikanischer Firmen in Deutschland lassen sich mindestens bis zum Jahre 1903 zurückverfolgen. In diesem Jahr wurde die American Chamber of Commerce in Deutschland gegründet, um amerikanische Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre innovativen Produkte in Deutschland einzuführen und zu vermarkten.

Die ersten US-Firmen waren unter anderem Singer-Nähmaschinen, der KasenhHersteller National Cash Register, der Landmaschinenhersteller International Harvester, der Aufzughersteller Otis, Columbia Phonograph, California Fruit, Tennessee Coal and Iron Co., New York Life Insurance und Bradstreet Co.

Im Jahre 1926 eröffnete Woolworth in Bremen sein erstes Kaufhaus, 1928 erwarb General Motors die Adam Opel AG. Im Jahre 1930 legte Henry Ford den Grundstein für das Ford-Werk in Köln, die Belegschaft zählte 619 Mitarbeiter, die anfängliche Produktion 6021 Automobile pro Jahr. Die Chrysler m.b.H. in Berlin-Johannisthal stellte Mitte der 30er Jahre den „Chrysler 65 – Der Avus Rekordwagen“ dem deutschen Publikum vor. Ein Jahr nach Ende des Zweiten Weltkriegs betrug die Zahl der Firmen in

der Bundesrepublik, die teilweise oder ganz durch amerikanisches Kapital kontrolliert wurden, 159 und stieg bis ins Jahr 1957 auf 350. Mit der Gründung der Europäischen Gemeinschaft im Jahre 1958 konnten amerikanische Unternehmen ihre Erfahrungen aus einem großen heimischen Markt auf Europa wirkungsvoll übertragen. Im Jahre 1958 eröffnete die Hilton Hotelkette ihr erstes Haus in Berlin, das damals über 30 Millionen DM kostete.

In den 50er Jahren warb die Esso AG mit ihrem Slogan „Happy Motoring in Germany with ESSO EXTRA“. IBM penetrierte den westdeutschen Büromarkt mit seinen „elektrischen Schreibmaschinen... den meistgekauften der Welt“. Gillette Roth-Büchner GmbH, eine Tochter von The Gillette Company, Boston, bearbeitete den Markt für Rasierer mit neuartigen, auswechselbaren Rasierklingen. Ford steigerte mittlerweile seine Produktion auf 213.881 Kfz's bei einer Belegschaft von 20.000 Mitarbeitern. Im Jahr 1961 fertigte Ford sein einmillionstes Kraftfahrzeug in Deutschland. Im gleichen Jahr wurden 700 Firmen in der Bundesrepublik gezählt, die sich ganz oder teilweise in amerikanischem Eigentum befanden.

Im Jahre 1968 eröffnete Goodyear sein erstes deutsches Werk. Die Kosten betragen 14 Millionen US-Dollar. Die anfängliche Kapazität von 2000 Reifen pro Tag wurde bald auf 3200 Stück gesteigert.

Zum Ende der 60er Jahre kamen wegen der Finanzkraft der US-Konzerne und der weltpolitischen Vormachtstellung der Vereinigten Staaten von Amerika Überfremdungsängste in der Bundesrepublik auf. Die ersten Schilder „Ami go home“ tauchten auf.

Die 70er Jahre waren geprägt durch die zwei sogenannten Ölkrisen und weiter steigende amerikanische Investitionen in der Bundesrepublik.

Die 80er Jahre, die zumindest wirtschaftlich durch die Reagan-Ära beeinflusst waren, führten den US-Dollar von einem Rekordtief zu Beginn über schwindende Höhen zu einem erneuten Sturz zu Ende dieses Jahrzehnts. Der Fall der Mauer und die weitere Öffnung des Ostens schufen für amerikanische wie europäische Unternehmen neue wirtschaftliche Möglichkeiten.

Die 90er Jahre sind bisher durch die Erschließung des osteuropäischen Marktes und die Vervollständigung des europäischen Binnenmarktes gekennzeichnet. In den ersten Jahren nach der Wiederver-

einigung machten sich insbesondere die Töchter amerikanischer Konsumgüterhersteller wie Coca-Cola, Kellogg, Philip Morris und Opel (GM) daran, die riesige Nachfrage im Osten der Bundesrepublik und Europa zu befriedigen. Allein der deutsche Markt wuchs nach dem 3. Oktober 1990 um 17 Millionen Konsumenten.

#### USA Hauptinvestor in Ostdeutschland

Zigaretten aus dem Westen, die schon seit Jahrzehnten beliebt, aber fast unerschwinglich waren, konnten sich nun auch die Normalbürgerin und der Normalbürger im Osten leisten. Trabis und Wartburgs fanden nur noch Liebhaber im Westen, die Bevölkerung des Ostens entschied sich schnell für westliche Modelle. Die Verkaufszahlen von Opel und Ford stiegen innerhalb der neuen Grenzen explosionsartig um 27 bzw. 41 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Allerdings gehören diese Zuwächse der Absatzzahlen der jüngsten Vergangenheit an. Die Ableger amerikanischer Automobilunternehmen müssen sich nun vermehrt nach neuen aufnahmewilligen und -fähigen Märkten umsehen.

Die Markenartikel von Procter & Gamble brachten dem Unternehmen 1991 ebenfalls zweistellige Zuwachsraten, insbesondere durch die Ergebnisse aus dem Absatzgebiet im Osten der Bundesrepublik. Philip Morris schaffte auf Anhieb einen Anteil von 45 Prozent des Zigaret-

tenmarktes in den neuen Bundesländern und schraubte seine Verkaufszahlen 1991 um 17 Prozent nach oben.

Ebenso profitieren Firmen wie Mobil, Conoco und die Exxon-Tochter Esso AG vom steigenden Öl- und Benzinverbrauch im Osten.

Neben der direkten Nachfragebefriedigung waren die US-Unternehmen vor allem im Bereich der Kapitalinvestitionen und von Joint Ventures mit Distributions- und anderen Partnern aktiv. Nach Angaben der American Chamber of Commerce waren bis zum Juli 1992 über 145 US-Firmen im Osten Deutschlands engagiert. Sie haben bis dahin über 3 Milliarden DM in den neuen Bundesländern investiert und dadurch, direkt oder indirekt, 30.000 Arbeitsplätze für die dortige Bevölkerung geschaffen. Allein die Opel AG investierte über eine Milliarde DM in ihr zukunftsweisendes Werk in Eisenach. Nach Aussagen der Treuhand (Stand: September 1992) sind die USA mit 19,9 Prozent Hauptinvestor in den neuen Bundesländern, gefolgt von Frankreich (19,5%), Kanada (13,6%), Großbritannien (10,2%), den Niederlanden und der Schweiz (jeweils 7,4%).

Der Markt in den neuen Bundesländern wird auch zukünftig interessant für amerikanische Unternehmen bleiben, selbst wenn dem Konsumgütertausch und der Euphorie nach der Wiedervereinigung die Ernüchterung gefolgt sein wird. Langfristig ist sowohl von der Investitions- als auch der Absatzseite noch genügend

Potential vorhanden. Gerade für Firmen wie IBM und Hewlett-Packard, die im Bereich der Büroautomatisierung weltweit tonangebend sind, könnten künftige Investitionen in die Infrastruktur der neuen Länder und deren Betriebe interessant sein.

Und sicherlich wird auch die Konsumgüterindustrie weiterhin Gefallen an der Konsumfreude der ostdeutschen Bevölkerung finden. Nicht nur aus diesen Gründen ist der Anteil der Vereinigten Staaten am Bestand von Auslandsinvestitionen in Deutschland mit Abstand der größte. Nach einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft aus dem Jahre 1992 beträgt dieser 30 Prozent, gefolgt von der Schweiz und den Niederlanden mit ungefähr jeweils 14 und Großbritannien mit 8 Prozent.

In welchen Bereichen investieren die US-Unternehmen in der Bundesrepublik? Die Investitionen in den Jahren 1990 und 1991 flossen mit 60 bzw. 61 Prozent zum weitaus größten Teil in die Fertigungsindustrie, gefolgt vom Finanzbereich (ohne Banken, jedoch inklusive Versicherungen und Immobilien) mit 14 bzw. 13 Prozent. An dritter Stelle rangiert die petroleumverarbeitende Industrie mit einem Anteil von 11 Prozent in beiden Jahren. Erst danach erscheinen die Banken mit 6 und 4 Prozent sowie der Großhandel mit 5 und 6 Prozent. Im Vergleich zu den anderen Staaten in der Europäischen Gemeinschaft ist diese Struktur der Investitionen durchaus verschieden. In der Ferti-

gungsindustrie ergibt sich eine deutlich positive Abweichung; während der Anteil 1991 in der EG bei circa 45 Prozent der Gesamtinvestitionen der US-Unternehmen lag, war dieser, wie bereits früher erwähnt, mit ungefähr 61 Prozent in der Bundesrepublik deutlich höher. Andererseits ist der Anteil des Finanzsektors in der EG mit 27 Prozent im Jahre 1991 deutlich höher als in der Bundesrepublik mit ungefähr 14 Prozent.

Wer gehört nun zur TOP TEN der amerikanischen Firmen in der Bundesrepublik, gemessen am Jahresumsatz in DM?

1: Adam Opel AG

US-Anteilseigner: General Motors Corporation, Detroit, Michigan  
Umsatz 1992: DM 29,2 Milliarden

2: Ford-Werke AG

US-Anteilseigner: Ford Motor Company, Dearborn, Michigan  
Umsatz 1992: DM 22,0 Milliarden

3: IBM Deutschland GmbH

US-Anteilseigner: IBM World Trade Europe/Middle East/Africa Corporation, White Plains, New York  
Umsatz 1992: DM 13,8 Milliarden

4: Esso AG

US-Anteilseigner: EXXON Corporation, Irving, Texas  
Umsatz 1992: DM 11,6 Milliarden

5: Philip Morris GmbH

US-Anteilseigner: Philip Morris Companies Inc., New York, New York  
Umsatz 1992: DM 9,1 Milliarden

6: Mobil Oil AG

US-Anteilseigner: Mobil Petroleum Company Inc., Wilmington, Delaware  
Umsatz 1992: DM 7,5 Milliarden

7: Coca-Cola GmbH

US-Anteilseigner: The Coca-Cola Export Corp., Atlanta, Georgia  
Umsatz 1992: DM 6,8 Milliarden

8: Procter & Gamble GmbH

US-Anteilseigner: The Procter & Gamble Company, Cincinnati, Ohio  
Umsatz 1992: DM 5,4 Milliarden

9: Hewlett-Packard GmbH

US-Anteilseigner: Hewlett-Packard Company, Palo Alto, California  
Umsatz 1992: DM 5,4 Milliarden

10: ITT Gesellschaft für Beteiligungen mbH

US-Anteilseigner: International Standard Electrical Corp., New York, New York  
Umsatz 1992: DM 4,6 Milliarden

Allein diese zehn US-Unternehmen erwirtschafteten einen Umsatz von ungefähr 115 Milliarden DM oder 80 Prozent des Umsatzes der 25 umsatzgrößten US-Unternehmen in der Bundesrepublik. Durch welche Innovationen zeichnen sich nun die US-Unternehmen in Deutschland aus? Die zwei großen amerikanischen Automobilhersteller präsentieren zum Beispiel innovative Modellserien und arbeiten federführend an Projekten für energiesparende Kraftfahrzeuge. So wurde Opel im Jahre 1991 für eine über 25prozentige Benzinersparnis bei verschiedenen Modellen seit 1979 ausgezeichnet.

## **Zukunftsorientierung der US-Unternehmen**

Der Computer-Gigant IBM, wenn auch zur Zeit strauchelnd, wird spätestens 1994 eine „low budget“-PC-Modellreihe in Europa einführen, um verlorene Markt- und Gewinnanteile zurückzuerobern.

Amerikanische Unternehmen überzeugen nicht nur auf dem Feld der Produktweiterentwicklung, sondern auch durch innovative Produktions- und Arbeitsprozesse sowie Managementtechniken. Hier sei nur erinnert an Total Quality Management, Lean Management oder Team-Arbeit. Bereits in den 60er und 70er Jahren fand die Revolution des Management by Objectives statt, das den Übergang von rein hierarchischen zu flacheren, teamorientierten Strukturen einleitete.

Im Bereich der Logistik ist es den Amerikanern gelungen, die teilweise im Zweiten Weltkrieg gewonnenen Erkenntnisse erfolgreich von der militärischen auf die betriebswirtschaftliche Organisation zu übertragen. Ein weiteres gutes Beispiel sind die für Deutschland und Europa innovativen Marketingstrategien und -techniken, mit deren Hilfe sich die bundesdeutschen Unternehmen von reinen produktionsorientierten zu mehr absatzorientierten Unternehmen entwickelten. Wie sehen nun amerikanische Unternehmen ihre Zukunft im wiedervereinigten Deutschland? Eine Umfrage der American Chamber of Commerce in den Jahren

1990/91 bei amerikanischen Unternehmen erbrachte Ergebnisse, die sich grundsätzlich mit denen der Diskussion um den Standort Deutschland decken. Als positiv bewertet wurden die hohe Produktivität, die „öffnende“ Wirkung der EG-Mitgliedschaft und die gute infrastrukturelle Ausstattung. Als negativ gesehen wurden die hohen Unternehmenssteuern – insbesondere die Ertragssteuern –, die kurzen

und wenig flexiblen Arbeitszeiten, der starke Gewerkschaftseinfluß und die hohen Arbeitskosten. Bei der zunehmenden Standortkritik überrascht vordergründig allerdings, daß 83 Prozent der befragten US-Unternehmen wieder in der Bundesrepublik investieren wollen. Hierbei handelt es sich allerdings weitgehend um die deutschen Töchter der US-Unternehmen. Für die US-Unternehmen sind

neben der Minimierung der negativen Aspekte des Standorts Deutschland Impulse für Investitionen in den neuen Bundesländern, die Deregulierung des deutschen Marktes und eine weitere Privatisierung des öffentlichen Sektors wichtig. Sollte dies gelingen, können wir mit Zuversicht auch weiterhin auf amerikanische Investitionen in der Bundesrepublik hoffen.

## **American Companies in Germany**

### **Facts, Figures, Innovations**

**T**he history of American companies in Germany can be traced back to at least the year 1903. In that year, the American Chamber of Commerce in Germany was founded to support American companies to introduce and market their innovative products in Germany.

Among others, the first U.S. companies were Singer Sewing Machines, National Cash Register, the farm equipment manufacturer International Harvester, the elevator company Otis, Columbia Phonograph, California Fruit, Tennessee Coal and Iron Co., New York Life Insurance, and Bradstreet Co.

In 1926, Woolworth opened its first department store in Bremen, and in 1928, General Motors acquired Adam Opel AG.

In 1930, Henry Ford laid the foundation of the Ford factories in Cologne. At first they had 619 employees and their initial production was 6,021 automobiles per year. In the mid 1930's, Chrysler G.m.b.H. in Berlin-Johannisthal introduced the "Chrysler 65-The Avus speedway record car" to the German public. One year after the end of World War II, the number of companies in Germany that were partially or totally controlled by American capital, had risen to 159 and increased to 350 by 1957. With the foundation of the European Community in 1958, American enterprises could effectively transfer their huge domestic market experience to Europe. In 1958, Hilton opened its first hotel in Berlin, an investment that cost more than 30 billion Ger-

man marks. In the 50's, Esso AG promoted its products with the slogan "Happy Motoring in Germany with ESSO EXTRA". IBM penetrated the West German office supply market with its "electric typewriters ("Schreibmaschine" in German)... the best-selling typewriters in the world". Gillette Roth-Büchner GmbH, an affiliate of The Gillette Company in Boston, entered the razor market with new, replaceable razor blades. In the meantime, Ford had increased its production to 213,881 automobiles per year and its headcount to 20,000 employees. In 1961, Ford produced the one millionth car in Germany. In the same year there were 700 companies in Germany either partially or wholly owned by American investors.

In 1968, Goodyear opened its first German factory. It cost \$ 14 million. The initial output of 2,000 tires/day was soon increased to 3,200 units.

At the end of the 60's, resentment against foreign control started to develop in Germany largely due to the financial power of U.S. enterprises and the supremacy of the United States in international politics. The first "Ami go home" signs appeared.

The 70's were characterized by the two so-called oil crises and increasing American investments in Germany.

In the 80's, the economy was influenced by the Reagan era. The U.S. dollar appreciated from a record low at the beginning of the decade to an extreme high, and depreciated again at the end of the decade. The collapse of the wall and the further opening of Eastern Europe created new business opportunities for American and European companies.

So far, the 90's have been characterized by the development of the eastern European market and the completion of the Common Market. In the first years after reunification, mainly the affiliates of American consumer goods companies, such as Coca-Cola, Kellogg, Philip Morris and Opel (General Motors), satisfied the huge demand in the eastern part of Germany and Europe. The German market alone increased by 17 million consumers after October 3, 1990.

### **U.S.A. – Leading Investor in the Eastern Part of Germany**

Cigarettes from the west, always very popular but also prohibitively expensive, could now be afforded by the average citizen in the east. Trabant and Wartburg cars became collector's items in the west, consumers in the east quickly started to prefer western models. Within the new borders, Opel's and Ford's sales figures exploded by 27 and 41 per cent, respectively, over the previous year. However, these sales increases are history now. Today, the affiliates of American car manufacturers have to look elsewhere for new promising and expanding markets.

Procter & Gamble's sales of brand-name articles also experienced double-digit growth rates in 1991, due to the increased sales in the eastern part of Germany. Philip Morris immediately gained a share of 45 per cent in the Eastern German cigarette market and increased its sales figures by 17 per cent in 1991.

Companies like Mobil, Conoco and the Exxon affiliate ESSO AG profited from the rising oil and gas consumption in the eastern part of Germany.

Besides directly satisfying consumer demand, U.S. companies were also engaged in capital investments and joint ventures with distributors and other partners. According to the American Chamber of Commerce, more than 145 U.S. companies did business in the eastern part of Germany by July 1992. Up to then, they

had invested more than three billion German marks in the newly-formed German states, thus directly or indirectly creating 30,000 jobs for the local population. Opel AG alone invested more than one billion German marks in its high-tech factory in Eisenach. According to the Treuhand, the U.S. is the main investor in the newly-formed German states with 19.9 per cent of all investments, followed by France (19.5%), Canada (13.6%), Great Britain (10.2%), the Netherlands and Switzerland (7.4% each) (figures are from September 1992).

The market in Eastern Germany will remain attractive to American companies even if the hysteria for consumer goods and the euphoria after reunification has given way to disillusionment. In the long term, there will be enough potential for expansion and turnover. Future investments in the infrastructure of the newly-formed German states and its businesses could be especially interesting for companies like IBM and Hewlett-Packard, both world leaders in office automation products.

The consumer goods industry will certainly also remain interested in satisfying consumer demand in Eastern Germany. This is one of the reasons why the United States is by far the biggest foreign investor in Germany. According to a 1992 survey by the Institute of German Business ("Institut der deutschen Wirtschaft"), U.S. investment in Germany amounts to 30 per cent, followed by Switzerland and

the Netherlands with approximately 14 per cent and Great Britain with 8 per cent.

In which sectors do U.S. companies invest in Germany? In 1990 and 1991, most investments were made in the manufacturing industry (60 and 61 per cent, respectively), followed by the financial sector (excluding banks but including insurance and real estate companies) with 14 and 13 per cent, respectively. The oil refining industry ranks number three with 11 per cent in both years. The banks follow with 6 and 4 per cent and then wholesales with 5 and 6 per cent. This investment structure differs considerably from that in the other countries of the European Community. A clear positive deviation can be noticed in the manufacturing industry. While in 1991 the share of U.S. investment in this area in the European Community was approximately 45 per cent, it reached approximately 61 per cent in Germany, as mentioned earlier. On the other hand, investments in the financial sector were much higher in the EC (27 per cent) than in Germany during that same year (approximately 14 per cent).

Which are the top ten American companies in Germany, based on annual turnover in German marks?

1: Adam Opel AG

U.S. parent: General Motors Corporation, Detroit, Michigan

Turnover 1992: DM 29.2 billion

2: Ford-Werke AG

U.S. parent: Ford Motor Company, Dearborn, Michigan

Turnover 1992: DM 22.0 billion

3: IBM Deutschland GmbH

U.S. parent: IBM World Trade Europe/Middle East/Africa Corporation, White Plains, New York

Turnover 1992: DM 13.8 billion

4: Esso AG

U.S. parent: EXXON Corporation, Irving, Texas

Turnover 1992: DM 11.6 billion

5: Philip Morris GmbH

U.S. parent: Philip Morris Companies Inc., New York, New York

Turnover 1992: DM 9.1 billion

6: Mobil Oil AG

U.S. parent: Mobil Petroleum Company Inc., Wilmington, Delaware

Turnover 1992: DM 7.5 billion

7: Coca-Cola GmbH

U.S. parent: The Coca-Cola Export Corp., Atlanta, Georgia

Turnover 1992: DM 6.8 billion

8: Procter & Gamble GmbH

U.S. parent: The Procter & Gamble Company, Cincinnati, Ohio

Turnover 1992: DM 5.4 billion

9: Hewlett-Packard GmbH

U.S. parent: Hewlett-Packard Company, Palo Alto, California

Turnover 1992: DM 5.4 billion

10: ITT Gesellschaft für Beteiligungen mbH

U.S. parent: ITT International Standard Electrical Corp., New York, New York

Turnover 1992: DM 4.6 billion

These ten companies alone had a turnover of approximately DM 115 billion or

80 per cent of the turnover of the 25 American companies with the highest sales volume in Germany. Which are the top innovations turned out by U.S. companies in Germany? For example, the two largest American automobile companies have come out with innovative advanced features in their new models and are the leaders in the area of energy-saving motor vehicles. For instance in 1991, Opel was given an award for producing energy-efficient cars since 1979, saving over 25 per cent in fuel consumption.

### **U.S. Companies are Looking Toward the Future**

By 1994, the computer giant IBM, though struggling at the moment, will introduce a low budget PC series to the European market to regain lost market and profit share.

American companies are not only strong in product development, but also in advancing innovative production and work processes and management techniques. Key words like total quality management, lean management and team work come to mind. As early as in the 60's and 70's, management by objectives evolved leading from merely hierarchical structures to team-oriented management styles.

In the area of logistics the Americans managed to successfully transfer the knowledge gained from the military dur-

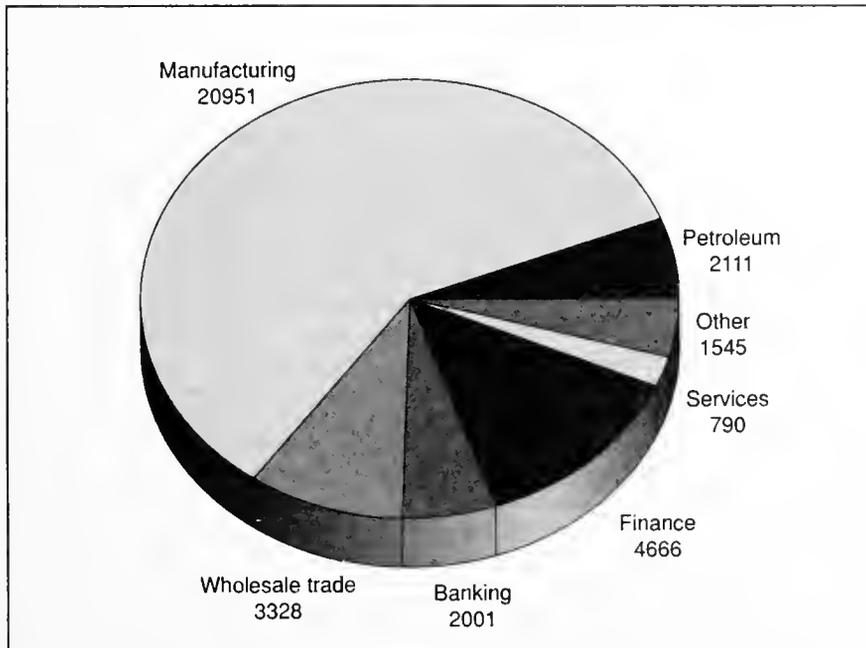
ing World War II to business. Another good example is innovative marketing strategies and techniques fairly new to Germany and Europe, which helped German organizations from being purely production oriented to placing more emphasis on marketing.

How do American companies view their future in the unified Germany? A 1990/91 survey among American companies conducted by the American Chamber of Commerce resulted basically in the same statements that were made during

earlier discussions about Germany as industrial site. The positive factors mentioned were the high productivity, the proverbial "foot in the door" of an EC membership, and the good infrastructure. High corporate taxes and especially taxes on earnings, short and inflexible work schedules, the strong influence of the unions and high labor costs were considered to be negative.

However, it is amazing that 83 per cent of the surveyed companies are planning to invest in Germany in the future despite the

growing criticism about Germany as industrial site. It should be emphasized that most of these companies are German affiliates of U.S. enterprises. Very important for U.S. concerns is reducing the negative aspects of doing business in Germany, receiving real incentives for investing in Eastern Germany, the deregulation of the German market and the extensive privatization of the public sector. If appropriate measures will be successful, Germany once again will be able to look forward to further U.S. investments.



**Struktur der US-Direktinvestitionen in der Bundesrepublik Deutschland**

**Structure of U.S. Direct Investment in the Federal Republic of Germany (mil. U.S. \$ in 1992)**

Quellen/Sources:  
Survey of Current Business,  
U.S. Department of Commerce  
Zahlungsbilanzstatistik, Deutsche Bundesbank  
Berechnungen/Computations:  
Dipl.-Volkswirt K.-H. Dullmaier





# Der Amerikaner – ein Mensch wie Sie und ich?

## Religion, freiwillige Dienste und ehrenamtliche Tätigkeiten

Stellen Sie sich vor, Sie sind gerade auf dem Weg zu einem Bewerbungsgespräch bei einem amerikanischen Unternehmen, von dem Sie wissen, daß zumindest einer Ihrer Gesprächspartner Amerikaner ist. Wie stellen Sie sich ihn vor? Zuerst geht Ihnen vielleicht ein Bild von einem kaugummikauenden Mann durch den Kopf, der die Figur eines Football-Spielers hat, einen Bürstenhaarschnitt trägt, dessen Anzug irgendwie nicht so richtig paßt (vor allem die Hosen haben Hochwasser) und der nur Cola aus einem großen Pappbecher mit Strohalm trinkt.

Die Wahrscheinlichkeit, daß Ihr Gesprächspartner wirklich so aussieht, ist sehr minimal. Zwar spiegelt diese Beschreibung ein Stereotyp wider, das einmal der Wirklichkeit recht nahe kam, doch hat sich im Erscheinungsbild der Amerikaner viel geändert. Sie sind zwar noch immer konservativ, aber europäischer. Wenn die Amerikaner in bezug auf Aussehen auch europäischer geworden sind, so gibt es doch noch sehr viele Eigenheiten in ihrem Verhalten, die uns Europäern fremd sind. Während es zum Beispiel in Deutschland inzwischen akzeptiert ist, daß Frauen Hosen im Büro tragen, ist dies für berufstätige Frauen in

Amerika in höheren Positionen nicht akzeptabel.

Im Folgenden soll versucht werden, ein möglichst objektives Bild der Amerikaner und des „American Way of Life“ aufzuzeigen. Aber so vielfältig wie die Landschaften Amerikas sind, so unterschiedlich sind auch die Leute. Daher wird es immer Menschen und Situationen geben, die diesen Beschreibungen nicht entsprechen.

### Welche Rolle spielt die Religion?

In den letzten Jahren haben die Kirchen in Deutschland immer mehr an Unterstützung verloren. Eine derartige Entwicklung ist in den USA nicht erkennbar, es besteht eher ein Trend hin zu mehr Religiosität. Während es in Europa nur eine beschränkte Anzahl von Kirchen gibt, sind in den USA sehr viel mehr Glaubensrichtungen vertreten. Die großen Glaubensgemeinschaften sind noch einmal stark untergliedert, und in einer Stadt mit ca. 250.000 Einwohnern ist es nicht ungewöhnlich, daß man in den Gelben Seiten alleine 9 Seiten mit Namen von Kirchen findet. Darunter befindet sich auch eine große Anzahl von sehr fundamentalistischen Kirchengruppen, die man im deut-

lichen Sprachgebrauch wohl als Sekten bezeichnen würde.

Anders als in Deutschland besteht eine höhere Bereitschaft, zu einer anderen Kirche zu wechseln. Daher ist auch bezeichnend, daß Amerikaner fragen, welche Kirche man besucht und nicht, welcher Glaubensrichtung man angehört. Dies spiegelt die Bedeutung der Kirche im Gegensatz zur Glaubensrichtung wider. Die Frage, ob man die Kirchengemeinde mag, ist deshalb sehr wichtig, weil sie – anders als in Deutschland – eine Gemeinschaft ist, in der man Freunde sucht und findet. An die Stelle der deutschen Vereine, Nachbarschafts- und Arbeitsfreundschaften tritt in Amerika häufig die Kirche, und anstelle des Vereinstreffens geht man zum Gottesdienst oder zum Kirchenpicknick. Diese Gemeinschaft ist deshalb sehr wichtig, da die Mobilität in Amerika immer noch sehr groß ist und auch der Arbeitsplatz recht häufig gewechselt wird.

Der jeweilige Pastor hat auch ein vitales Interesse daran, seiner Gemeinde den allsonntäglichen Kirchgang schmackhaft zu machen, da die Kirchen in den USA keine Kirchensteuer erhalten, sondern sich überwiegend aus den Sonntagsgaben finanzieren. Um Vollmitglied in einer

Kirchengemeinde zu sein, muß man in vielen Fällen auch nicht im Namen dieser Religion getauft sein, sondern es genügt, regelmäßig den Gottesdienst zu besuchen. Neben all diesen „Äußerlichkeiten“ ist die Religiosität des Durchschnittsamerikaners noch immer größer als die des Durchschnittsdeutschen.

Da die Gründungsväter zwar religiös, aber auch freiheitsliebend waren, wird versucht, jedem den Freiraum zu gewähren, den er möchte, d.h. keinem das Gefühl zu geben, daß ihm ein Glaube aufgezungen wird. Diese Tendenz zeigt sich auch darin, daß grundsätzlich eine Trennung von Kirche und Staat besteht. Daher sind Schulgebete auch sehr umstritten. Allerdings findet sich auf jeder amerikanischen Münze „IN GOD WE TRUST“, und Ereignisse wie die Amtseinführung des Präsidenten, die Eröffnung der jährlichen Legislaturperiode und die Abschlußfeier an Universitäten, sind durch

Gebete begleitet, in denen versucht wird, nicht den Anstoß Angehöriger anderer Glaubensrichtungen zu erregen. Schließlich resultiert hieraus auch eine ansonsten konservativere Grundhaltung.

### **Freiwillige Dienste und ehrenamtliche Tätigkeiten der Amerikaner**

Wie bereits erwähnt, finanzieren sich die Kirchen meist aus den Spenden der jeweiligen Gemeinde. Um den geregelten Ablauf des Gottesdienstes zu gewährleisten, gibt es viele freiwillige Leistungen. Diese beschränken sich aber nicht nur auf die Gemeinde selbst. Vielmehr erbringen die Kirchen und andere gemeinnützige Organisationen Leistungen, die in Deutschland durch staatliche Sozialeinrichtungen wahrgenommen werden, z. B. die Bereitstellung von Obdachlosenheimen, Suppenküchen und Kleidern. Um diese Dienstleistungen anbieten zu können, be-

darf es vieler Freiwilliger, die sich am Feierabend oder am Wochenende entweder zur Sammlung notwendiger Spenden oder zur eigentlichen Mitarbeit bereit finden.

Auch andere Bereiche hängen maßgeblich von ehrenamtlichen Tätigkeiten ab. In Krankenhäusern werden einfache Arbeiten von Freiwilligen erledigt, die örtliche Bibliothek bereichert sich aus diesem Pool, Altenheime genießen die Unterstützung, und vielfach werden Gebäck und Handarbeiten gefertigt, um diese für einen guten Zweck zu verkaufen. Freiwillige Dienste werden von Mitgliedern aller Gesellschafts- und Altersgruppen erbracht, und sie sind auch Ausdruck der ausgeprägten Hilfsbereitschaft der Amerikaner, die wohl noch auf die Pioniertage zurückgeht, als die Siedler das Land erschlossen und häufig ohne die Unterstützung anderer nicht hätten überleben können.

## **Gastfreundschaft und Familie**

**E**in anderes heiliges Gebot ist die amerikanische Gastfreundschaft. Sie bezieht sich nicht nur auf Einladungen zum Essen, sondern auch auf Übernachtungen. Man sollte sie zwar nicht überstrapazieren, aber normalerweise kann man sich auf die Gastfreundschaft von Freunden verlassen. Wenn Sie zu einem Essen, einer

Cocktail- oder Dinnerparty eingeladen sind, dann bringen Sie normalerweise der Dame des Hauses keine Blumen mit, sondern, je nachdem wie förmlich das Ereignis ist, eine Flasche Alkohol, oder Sie bieten an, ein Dessert oder eine Beilage zuzubereiten. Hat man die Gastfreundschaft genossen, schickt man grundsätzlich kurz nach der Einladung eine Dankeskarte.

### **Die Familie**

Wenn Europäer sich eine amerikanische Familie vorstellen, dann wird das Bild von der hohen Scheidungsrate dominiert. Zugegebenermaßen beträgt die Scheidungsrate fast 50%, doch wäre es unfair, dies als alleinigen Maßstab für die Bewertung der amerikanischen Familie heran-

zuziehen, zumal sich die deutsche Scheidungsrate immer mehr der amerikanischen annähert.

Meist heiraten Amerikaner in jüngerem Alter als die Deutschen. Es ist sehr populär, nach dem ersten Universitätsabschluß, dem Bachelor Degree, im Alter von 23 Jahren in den Stand der Ehe zu treten. Im Vergleich zu Deutschland sind Paare, die unverheiratet für längere Zeit zusammenleben, eher seltener anzutreffen. Die typische amerikanische Familie hat durchschnittlich zwei bis drei Kinder. Insgesamt erscheint die amerikanische Gesellschaft Kindern gegenüber aufgeschlossener, was sich tagtäglich in vielen Beispielen dokumentiert.

Die Eltern versuchen mehrheitlich, das Leben ihrer Kinder so angenehm wie möglich zu gestalten. Die Kinder verkörpern auch keine Bürde, sondern die Zukunft des Landes und werden entsprechend behandelt. Dieses Bestreben findet seinen Ausdruck in vielen Aspekten des täglichen Lebens. Besonders augenfällig ist es im Schulalltag. Wenn ein Kind mehr als ca. 3 km von der Schule entfernt wohnt, dann wird es ganz in der Nähe seiner Wohnung vom Schulbus abgeholt und zur Schule gefahren. Nach der Schule wiederholt sich dieser Vorgang. Um die Kinder vor dem Straßenverkehr zu schützen, ist es grundsätzlich verboten, einen Schulbus zu überholen (oder in der Gegenrichtung an ihm vorbeizufahren), der Kinder ein- und auslädt. Weiterhin findet man vor vielen Schulen Erwachsene, die

freiwillig als Schülerlotsen fungieren. In der Schule selbst wird sehr viel mehr Wert auf die Selbstentfaltung des Kindes gelegt, wobei gerade in den unteren Klassen die Anstrengung des Schülers mehr für die Noten zählen kann, als das eigentliche Ergebnis. Der Druck auf die Kinder ist auch nicht so groß wie in Deutschland, da es kein gegliedertes Schulsystem gibt.

Viele amerikanische Eltern entwickeln großen Stolz auf Familie und Kinder. Soweit es ihnen irgendwie möglich ist, werden sie versuchen, ihre Kinder finanziell zu unterstützen, selbst wenn dies ein großes Opfer darstellt. Besonders relevant ist dies für die Universitätsausbildung, da pro Studienjahr Gebühren zwischen DM 4.000,- und 28.000,- anfallen. Für Studenten wiederum ist es selbstverständlich, zur Finanzierung ihrer Ausbildung beizutragen, sei es durch Stipendien oder bezahlte Arbeit. Auch für Schüler ist es nicht ungewöhnlich, sich einen Teil des Taschengeldes selbst zu verdienen.

Die Leistung der Eltern für ihre Kinder wird vorausgesetzt und gewürdigt. Bei der Abschlußzeremonie an der Universität weist der Präsident auf die Opfer hin, die von den Familien erbracht wurden, um den Universitätsaufenthalt zu ermöglichen. Die Absolventen applaudieren deshalb zuerst ihren Eltern, bevor diese die akademischen Leistungen der Kinder mit Beifall anerkennen. Es ist auch nicht ungewöhnlich, daß für eine derartige Feierlichkeit Eltern und Familien über den gesamten Kontinent fliegen, nur um bei die-

sem bedeutsamen Ereignis anwesend sein zu können.

Insgesamt ist die Haltung der amerikanischen Gesellschaft Kindern gegenüber sehr positiv. In Amerika ist es fast undenkbar, daß Wohnungen zwar nicht an Eltern mit Kindern vermietet werden, aber an Hundebesitzer. Restaurants sind sehr gut darauf vorbereitet, Kinder als Gäste zu haben. Dies drückt sich nicht nur in speziellen Kindermenüs aus, sondern auch im Anbieten von Mal- und Spielsachen sowie in den „High Chairs“, die immer in ausreichender Anzahl zur Verfügung stehen. Eltern mit Kindern sind hier also sehr willkommen.

Der Zusammenhalt der Familien beschränkt sich jedoch nicht auf die Kernfamilie. An Feiertagen, und hier ist besonders Thanksgiving hervorzuheben, reist man durch das ganze Land, um Großeltern, Eltern, Onkel und Tanten und Geschwister an einem Ort zu treffen und mit ihnen dieses Fest gemeinsam zu begehen. Diese Art der Zusammenkunft ist auch Ausdruck der stärkeren familiären Bande in einer sich sonst sehr schnell ändernden Umwelt.

Die Bedeutung der Familie verhindert nicht die hohe Scheidungsrate, und sehr viele Kinder leben mit Stiefmüttern oder -vätern. Nichtsdestotrotz ist die Bindung zu beiden Elternteilen vorhanden. Trotz konservativer Werte hat sich das traditionelle Familienbild – Vater arbeitet, Mutter ist zu Hause bei den Kindern – sehr verändert. Hauptsächlich aus wirtschaft-

licher Notwendigkeit und später auch aufgrund einer veränderten Einstellung heraus arbeiten in der Mehrzahl aller Familien beide Elternteile: Entlastung finden Mütter dadurch, daß die Schule in Amerika bis nachmittags dauert. Trotzdem

obliegt es noch vielen Frauen, sich um Beruf und Familie zu kümmern. Bewundert werden die Mütter, die es schaffen, diese beiden Pflichten zu vereinbaren.

Bedenkt man den Wert der Familie in den USA, so verwundert es nicht, daß Prä-

sidentschaftskandidaten, die kein einwandfreies Familienleben nachweisen können, geringe Chancen auf dieses Amt haben (siehe z.B. Gary Hart oder Teddy Kennedy; als Gegenbeispiel George Bush).

## Mobilität, Beruf und Service

Im Gegensatz zur deutschen ist die amerikanische Gesellschaft sehr mobil. Wenn sich in einem anderen Landesteil in den USA eine berufliche Chance bietet, so werden Kind und Kegel eingepackt, das Haus und ein Teil der Möbel verkauft, und man zieht um zum neuen Ort. Auch Studenten sind häufig bereit, eine Universität zu besuchen, die mehrere tausend Kilometer von zu Hause weg ist. Anker in diesem mobilen Leben sind die Familie und häufig die Kirche. Freundschaften hingegen sind intensiv, so lange man an einem Ort ist, während sie längere Distanzen selten überstehen.

Mobilität heißt aber nicht nur umziehen, sondern auch, daß Arbeitnehmer bereit sind, täglich einen langen Anfahrtsweg in Kauf zu nehmen, um zur Arbeitsstätte zu gelangen. Mobilität bedeutet auch, für ein Wochenende mehrere Stunden zu fahren, um Freunde oder

Familie zu besuchen. Ungleich mehr als in Europa sind Auto und Flugzeug die Haupttransportmittel. Für ein effektives Bahnnetz ist das Land viel zu groß, und die Entfernungen sind zu weit.

### **Nichts ist so beständig wie der Wechsel**

Vielleicht ist es Ausdruck einer Goldgräber-Mentalität, ganz sicher doch Zeichen von Mut und Risikobereitschaft: Der Amerikaner zieht dorthin, wo er sein Glück zu machen hofft. Und sei es von New York City nach Des Moines, Iowa oder von Boca Raton, Florida nach Buffalo, New York.

Die amerikanische Gesellschaft ist geprägt von Wechsel und Veränderungen. Weder im Wirtschaftsleben noch in der Gesellschaft an sich wird ausgeprägter Wert auf langfristige Planung gelegt. Arbeitnehmer streben auch nicht unbedingt

nach einer Lebensstellung. Im Gegensatz zur europäischen Kultur gibt es in den USA auch weniger Tradition; vielmehr geht es darum, den besten Weg zu finden, und der ändert sich mit der Zeit. So wäre es z.B. undenkbar, daß ein Ausbildungsmodell mehr als 200 Jahre fast unverändert übersteht, ohne an die modernen Erfordernisse angepaßt zu werden (so verhält es sich z.B. in Deutschland mit der juristischen Ausbildung).

Im Wirtschaftsbereich hat dies den Vorteil, daß veraltete Techniken oder Methoden durch neue, effizientere ersetzt werden. Vom Arbeitnehmer wird erwartet, daß er sich nicht auf dem Erreichten ausruht, sondern daß er sich weiterqualifiziert und idealerweise auch Vorschläge zur Verbesserung des Arbeitsablaufes einbringt. Daraus erklärt sich vielleicht auch der enorm schnelle Wandel in der Berufswelt. Wer den Anschluß an diese sich rasch verändernden Gegebenheiten

verpaßt, muß auf der Hut sein. In bezug auf den privaten Bereich heißt dies, daß verschiedene Werte, wie Religion und Familie, zwar nicht diesem ständigen Wandel ausgesetzt sind, aber z.B. parteipolitische Bindungen oder die Orientierung an den Lebensstil der Eltern sehr viel weniger ausgeprägt sind.

### **Klare Trennung von Beruf und Freizeit**

Trennung von Beruf und Freizeit heißt nicht, daß kein sozialer Kontakt mit Mitarbeitern außerhalb der Arbeitszeit gepflegt wird, denn dies wäre inkorrekt, da es z.B. üblich ist, die Mitarbeiter ganz informell zur eigenen Hochzeit einzuladen. Es heißt auch nicht, daß es keine Betriebsausflüge oder gemeinsame Aktivitäten gäbe. Es bedeutet vielmehr, daß Angestellte die Betriebsmittel für den Betrieb und nicht für ihre privaten Zwecke nutzen. So ist es z.B. nicht an der Tagesordnung, daß man persönliche Ferngespräche vom Diensttelefon aus tätigt, sondern dafür bedient man sich seiner eigenen Telefonkarte.

Trennung von Beruf und Freizeit heißt auch, daß die Kleidung der entsprechenden Tätigkeit angepaßt ist. So wird man wenige leitende Angestellte in Jeans, legeren Hosen oder Polohemden antreffen. Zu guter Letzt zählt dazu auch die Einhaltung berufsethischer Grundsätze, die bestehen, um sie zu beachten. Dies beginnt schon in der Universität, wo sich Studen-

ten z.B. verpflichtet, nicht zu schummeln. Im Gegensatz zu Deutschland, wo derartige Prüfungsvorschriften sehr oft reine Farce sind, kann ein amerikanischer Professor den Prüfungsraum verlassen, und es wird normalerweise keine Fälschungsversuche geben. Gibt es einen solchen Fall, dann ist die übliche Strafe für ein derartiges Vergehen Verweis von der Universität. An dieses Verhalten gewöhnt, werden amerikanische Arbeitnehmer daher bemüht sein, die Verhaltensregeln am Arbeitsplatz nicht zu verletzen.

### **Einstellung zur Arbeit**

Wie noch an anderer Stelle ausführlich dargelegt werden wird, haben Amerikaner in der Regel eine andere Einstellung zur Arbeit als Deutsche. Arbeit ist nicht nur ein Mittel, um möglichst viel Geld zu verdienen, sondern eine wichtige und zeitaufwendige Beschäftigung, die auch Spaß machen sollte. Für viele junge Akademiker ist das Thema Selbstverwirklichung zunehmend wichtig und auch, daß der Arbeitgeber im Einklang mit ihren Idealen steht. Wer z.B. sehr der Natur verbunden ist, wird sich nur für ein entsprechend engagiertes Unternehmen entscheiden.

Die Einstellung zur Arbeit spiegelt sich auch in der generell zu beobachtenden Mentalität wider, morgens pünktlich zur Arbeit zu erscheinen und am Abend nicht direkt bei Arbeitsende auf die Minute genau das Büro zu verlassen.

### **Service**

Kein Bericht über den „American Way of Life“ wäre vollständig, ohne zumindest ein paar Worte auf die Serviceorientierung der Amerikaner zu verwenden. Normalerweise wird man in einem Büro, einer Behörde oder einer Firma immer mit einem freundlichen Lächeln empfangen. Sinn und Zweck dieser Übung ist es, dem Kunden den Eindruck zu geben, daß er wichtig ist und daß man sich freut, daß er den angebotenen Service in Anspruch nimmt. Serviceorientierung zeigt sich auch im Supermarkt an der Kasse. Es gibt erstens so viele, daß kaum Schlangen entstehen, zweitens werden die gekauften Waren von Schülern oder Rentnern in Papier- oder Plastiktüten (kostenlos!) eingepackt und drittens zum PKW des Kunden auf dem nahe gelegenen großen Parkplatz hingefahren und in das Auto geladen. Den Mitarbeitern der Supermarktkette PUBLIX ist es zum Beispiel verboten, für diesen Service ein Trinkgeld anzunehmen.

Würden Sie sich nicht auch darüber freuen, wenn Sie vor ihrem Lieblingsrestaurant mitten in der Stadt anhalten, Ihr Fahrzeug einer jungen Studentin oder einem jungen Studenten anvertrauen könnten, die/der es nach Ihrem Besuch gerne von einem entfernten Parkplatz schnell wieder holt und es Ihnen freundlich zurückgibt? Das Schild VALET PARKING zeigt Ihnen diese Serviceidee an, wofür Sie gerne 2 Dollar Tip bezahlen.

Valet Parking,  
Boca Raton,  
Florida, U.S.A.



Foto/Credit: Jens Bauer

## Toleranz und Individualismus

**W**as viele gleich bei ihrem ersten Aufenthalt in den USA überrascht, ist die Toleranz und Aufgeschlossenheit der Amerikaner anderen gegenüber. Anders heißt hier, anders aufgrund von Geschlecht, Rasse, Religion, Herkunft, Alter oder Behinderung.

Während es in Deutschland noch nicht möglich ist, mit einem Rollstuhl überall hinzukommen, sind in Amerika öffentliche Gebäude, Straßen, öffentliche Verkehrsmittel und dergleichen seit Jahren für Behinderte zugänglich. Es ist viel selbstverständlicher, daß jemand, der

Hilfe braucht (aufgrund von Behinderung oder Altersgebrechlichkeit), diese auch angeboten bekommt. Wenn ein Behinderter im Supermarkt einkaufen möchte, sind häufig Angestellte da, um zu helfen, oder in großen Supermärkten gibt es spezielle motorisierte Einkaufskörbe.

In der Arbeitswelt sowie im Privatleben fällt immer wieder auf, wieviel Geduld Amerikaner Ausländern gegenüber aufbringen, insbesondere wenn es gilt, eine Sprachbarriere zu überwinden. Bei Austauschprogrammen ist es meist kein Problem, genügend Familien zu finden, die bereit sind, Austauschschüler

aufzunehmen, um dadurch mehr über die andere Kultur zu erfahren und jemandem einen Gefallen zu tun. Auffallend in diesem Zusammenhang ist auch immer wieder, daß die Amerikaner zwar sehr stolz auf ihr Land und ihre Errungenschaften sind, aber häufig nach Europa schauen, um Anregungen für Verbesserungen zu bekommen. Europäer sind demgegenüber sehr schnell geneigt, der Meinung zu sein, daß zu Hause doch alles besser sei, dabei aber häufig Äpfel und Birnen vergleichen. Ein gutes Beispiel ist die Schulausbildung. Vergleicht man das Abitur mit dem High School Diplom, so sind die An-

forderungen an ein Abitur höher. Bei einem derartigen Vergleich übersieht man allerdings, daß das Abitur nur von ca. 36% der Schüler eines Jahrganges erreicht wird, während das High School Diplom der einzige verfügbare Abschluß ist und eine Auswahl erst im College stattfindet.

Ausdruck der Toleranz ist wohl auch, daß die Amerikaner ihre Schwächen suchen, finden, darüber reden und versuchen, sie zu überwinden, während man in Europa nicht in diesem Maße daran gewöhnt ist, über Schwächen zu sprechen. Obwohl die Amerikaner durchweg sehr stolz auf ihr Land sind, so besteht dennoch ausländischen Besuchern und Einwanderern gegenüber eine aufgeschlossene Haltung. Hier hat sich wohl noch die Idee des „melting pot“ in die Köpfe der Menschen eingebrennt und bestimmt ihr Denken.

Darüber hinaus besteht sowohl von gesetzlicher Seite als auch im Denken und Handeln der Menschen mehr Toleranz z.B. gegenüber anderen Hautfarben und geschlechtlicher/sexueller Orientierungen. So existieren Gesetze, die insbesondere öffentliche Arbeitgeber ermuntern, Minderheiten einzustellen, und es gibt finanzielle Förderungsprogramme für minderbemittelte Mitglieder von Minderheiten. Um Diskriminierungen bei der Einstellung zu verhindern, sind in den Bewerbungsunterlagen keine Angaben über Alter oder Herkunft enthalten. Hinweise auf Rassenzugehörigkeit werden aus statistischen Gründen manchmal verlangt, werden aber nicht dem Entscheidungs-

gremium zugeleitet. Ein Bewerbungsbild wird ebenfalls nicht erwartet und vielfach auch überhaupt nicht angenommen.

### Der amerikanische Individualismus

Eines der größten Ideale des amerikanischen Volkes ist Individualismus. Individualismus heißt nicht, jeder gegen jeden, sondern jeder hat eine Privatsphäre, in die man sich nicht hineinreden lassen möchte. Die Verwirklichung des Individualismus erklärt auch, warum die Lebensbedingungen in den verschiedenen Teilen des Landes so unterschiedlich sind.

Der klarste Ausdruck des Individualismus ist, daß der Staat viel weniger Aufgaben übernommen hat und daß die Mitmenschen im allgemeinen nicht meinen, sich untereinander darüber behelfen zu müssen, wie Dinge erledigt werden sollen. Auch ein Ladenschlußgesetz wie in Deutschland ist in Amerika nicht denkbar. Das gleiche gilt für die sehr liberale Handhabung der Frage von Schußwaffen. Grund dafür ist, daß die Mehrheit der Amerikaner meint, in der Lage sein zu müssen, sich und ihre Familie zu verteidigen zu können, wenn dies erforderlich ist.

Schließlich bietet der amerikanische Staat den Steuerzahlern viel weniger Sozialleistungen an als europäische Staaten, sammelt aber auch einen kleineren Anteil des Einkommens ein. Hintergrund dafür ist, daß die Mehrzahl der Amerikaner die Freiheit haben will, über das Ob und das

Wie der Altersversorgung etc. zu entscheiden. Sie legen daher weniger Wert auf staatliche Leistungen für alle. Außerdem dominiert das Denken, daß jeder seine Geschicke soweit wie möglich selbst lenken und beeinflussen sollte. Dies wird auch in der aktuellen Debatte um die Krankenversicherung deutlich. Zwar will die Mehrheit Krankenversicherungsschutz für alle, aber nicht unbegrenzten Schutz für alle, sondern es soll Wahlmöglichkeit (insbesondere im Hinblick auf freie Arztwahl) bestehen.

Ein weiteres Zeichen für diesen Individualismus ist es, daß die Bundesregierung nur vergleichsweise wenig direkte Gesetzgebungsmacht hat und daß fundamentale Dinge des Zusammenlebens, wie z.B. das Strafrecht, von den einzelnen Bundesstaaten geregelt werden. Trotz dieses Dranges nach Individualismus gibt es keinen Datenschutz, so wie wir ihn in Deutschland kennen. Verschiedene Behörden können ihre Daten untereinander vernetzen, an Privatpersonen werden persönliche Daten aber nur mit Zustimmung des Betroffenen weitergegeben. Interessant ist es auch, daß sich die Amerikaner grundsätzlich gegen Eingriffe des Staates in ihre Intimsphäre wehren, aber mehrheitlich die Geschwindigkeitsbegrenzung auf Autobahnen (meist 55 Meilen/h) und die Beschränkungen im Hinblick auf Alkoholgenuß (Mindestalter für den Konsum und Erwerb von Alkohol ist 21 Jahre, Volljährigkeit erreicht man mit 18 Jahren) befürworten.

Temple Square der  
Kirche Jesu Christi  
der Heiligen der  
letzten Tage,  
Salt Lake City,  
Utah, USA

Temple Square of  
the Church of  
Jesus Christ of  
Latter-day Saints,  
Salt Lake City,  
Utah, U.S.A.



Foto/Credit  
Helmut Ruchatz

## Americans – People Like You and Me? Religion, Voluntary and Charitable Service

**C**lose your eyes and imagine yourself in a car on your way to an interview with an American company. You know that one of the people you are going to interview with is an American. How do you picture him? Tall, looks like a football player, has a typical GIs hair cut, chews gum, his suit looks kind of funny (the slacks are too short), has a big smile on his face, and sips on a large coke.

The likelihood that the interviewer will look like this is very small. Nonetheless, this picture results from the GIs that used to be deployed in Germany. During the last years, American clothing has become more fashionable, more European. This does not mean that Americans have become more European. Their values and their way of life is still very different from the European version, which makes it sometimes hard for Europeans to deal with Americans. One example relates to clothing again. In Europe it is not unusual for women in higher positions to wear slacks to work. In the U.S. this is still unacceptable, except in states with very cold climates and 2 feet of snow on the ground.

This article will try to draw an objective picture of Americans and the American

Way of Life. However, just as the American countryside varies from region to region, so do the American people. Hence, generalizations can't be avoided completely.

### Americans and Religion

In recent years European churches have lost a large share of their members. In the U.S. a comparable trend is not noticeable. If membership has changed at all, it has increased in recent years. In Europe, the number of denominations is far smaller than in the U.S. Here it would be inconceivable to find nine pages of church listings in the Yellow Pages of one town with appr. 250,000 people.

Whereas Europeans tend to stick with their baptized denomination, Americans are willing to change denominations or churches if they do not like their priest, their church community, etc. The fact that Americans are comparatively less loyal to their particular church stems from different expectations of their church and a different relationship to their denomination. Already the language reflects this difference. Americans ask what church one goes to and not what denomination one

belongs to. Being a member of a church is more important here than in Europe, since churches take on an important social function in the U.S. The church community provides its members with a pool of potential friends and a place to find support and comfort. In Europe, these functions are taken over by clubs, neighbors, and colleagues. Consequently, instead of attending get-togethers with their clubs, Americans attend church or church picnics. Since Americans tend to change jobs and move more often than Europeans, the church community is one of the more stable elements in their lives.

While in Germany the government deducts "church taxes" monthly (a fixed percentage of the income of employees belonging to a denomination), American churches have to finance themselves, mostly through the donations of their loyal members. In order to be a member of a church it is not necessary to be baptized into this denomination, but to attend services and participate in other church activities. Besides these obvious differences, the average American is also more religious than the average German.

This greater religiousness goes back to the founding fathers of this country who were religious, but also freedom-loving.

As a consequence religion and church are separated and as a general rule no citizen should be imposed upon a certain belief. Thus school prayers are a very controversial issue. Nevertheless, each American coin carries the imprint: "IN GOD WE TRUST", and at official events like the opening of a legislative session, the inauguration of the President, or commencement ceremonies, a neutral prayer is said in order not to offend members of other denominations. This greater trust in God or any other superior being also causes a more conservative attitude in the general public.

### **Americans and Volunteering**

As already mentioned, churches finance themselves through the donations of their congregations. Consequently, the church relies more on voluntary contributions to make the service possible. But these voluntary activities are not limited to the congregation. American churches and other non-profit organizations provide social services, such as homeless shelters, soup kitchens, and clothes, which in Germany are provided by the government. Volunteers collect money in their spare time, or actually help to provide the ne-

cessary services. Other organizations heavily dependent upon the help of volunteers are hospitals, retirement and nursing homes, as well as libraries. Furthermore, many volunteers donate baked goods and hand-crafted objects to non-profit organizations to raise money.

In general, members of all societal and age groups join the large pool of volunteers. The strong willingness to help those who need help might go back to the days when settlers were homesteading the country. In those days many would not have survived without the help of others.

## **Hospitality and Family**

**A**nother stronghold of the American society is its hospitality. This is not only true for invitations for a meal, but also for an overnight stay. You should not overuse it, but in general you can count on an invitation to stay with friends. If you are invited for a meal, a cocktail, or dinner party it is not customary to bring flowers for the woman of the house, but you might consider bringing a bottle of liquor (wine, etc.) or offer to contribute a dish to the meal. Once you've stayed with someone or joined someone for dinner, you should send a little thank you note, something not that common in Germany.

### **The Family**

If Europeans think of American families they tend to think first about their high divorce rates and conclude that Americans have no strong family bonds. Despite the high divorce rate (about 50%) Americans do have stronger family bonds than the average German (not to mention that the German divorce rate is approaching American levels).

In general Americans get married at an earlier age than Germans. It is rather common to "tie the knot" after graduating from college at age 23. Contrary to developments in Germany, it is considerably

more unlikely for unmarried couples to live together for an extended period of time. The typical American family includes two children, but also three are still frequent. In general, the American society is more open to the needs of children. Everyday life provides several examples.

Most parents try to make the lives of their children as pleasant and easy as possible. Children are not considered a burden, but they represent the future of the country and they are treated accordingly. One example of this attitude is that children who live more than 2 miles away from school, generally get picked up close to home by a schoolbus which takes them

to school and back. To prevent accidents it is prohibited to pass a schoolbus from either direction when children board it. Moreover adults volunteer as crossing-guards to further safeguard the students' way to school. In general, schools emphasize the personal development of children. Thus, in lower grades, effort is oftentimes considered more important than actual results. Additionally, the absence of different types of schools prevents the kind of pressure imposed on German students in elementary school. There, most parents want their children to achieve high grades in order to be admitted to the *Gymnasium* (highest form of school, which leads directly to a diploma allowing students to attend the university) starting at grade 5 or 7 (depending on the federal state). Furthermore, many Americans are proud of their families and children. Most parents with financial means will support their children while they are in school and college. Spending between \$ 2,500 and \$ 18,000 a year on a college education indicates a considerable sacrifice for many, but it is reasonable considering American attitudes about family values. However, in almost all cases the students will contribute at least some

of the money through scholarships, fellowships, or work. Already in high school kids job to supplement their allowance.

Generally, the parents' support of their children is expected but honored. For example, the president of a university honors the parents' and families' support extended to the graduate. Thus, the graduating class applauds their families before the families applaud their children's achievements. It is not unusual for parents to come from hundreds of miles away to attend commencement. Moreover, the American society as a whole is more open to and appreciative of children. For example, it is hard to imagine that an apartment complex might prohibit children but allow dogs. Restaurants are well equipped to accommodate the little guests. They do not only offer special menus, toys, crayons, and coloring books, but also a sufficient number of high chairs.

This support is not limited to the immediate family. On holidays like Thanksgiving, family members travel across the country to spend the holiday with their grandparents, aunts, uncles, parents, etc. This way of celebrating Thanksgiving or any other family holiday is not unusual

and expresses a strong family bond. This bond is more important than in Germany because of the fast-paced American society.

Although the family is important, the divorce rate has climbed during past years, but even if parents are divorced, children generally have a good relationship with their mothers and fathers. The traditional picture of a family – dad works, mom is at home and takes care of the kids – is no longer valid, notwithstanding the country's conservative attitudes. Today more than half of all women work outside the home. In the beginning the families' financial needs forced women to work. These needs are still a major consideration, but now a changed value system contributes to women's desire to enter the job market. Thus it is helpful that school ends around three in the afternoon instead of around noon time. Trying to balance work and family is one of the biggest challenges for today's American moms. Considering these family values, it is not surprising that successful presidential candidates need to be able to present a happy family life to the American public (e.g.: Gary Hart or Teddy Kennedy, as a counterexample: George Bush).

## Business and Service in a Mobile Society

In contrast to the German society, the Americans are very mobile. If there is a more appealing job opportunity somewhere else in the U.S., a family may sell its house and some of its belongings, pack the rest and move to a new location. Even students are willing to attend universities several hundred miles away from home. For many the anchor in this fast changing life is their family and/or church. Friendships often have a different meaning than in Germany. While people are in the same place friendships can be very deep. Once a geographic distance exists, many friendships die.

American mobility is not only evident by frequent relocations but also by a willingness to commute to work. This mobility is also demonstrated by visiting friends or relatives quite often even if they live a couple of hours away. In contrast to Europe, the main means of transportation are cars and planes.

### Nothing Lasts

Americans also move to where they think they can make their fortune. It does not matter if this includes moving from New York City to Des Moines, Iowa, or from Boca Raton, Florida, to Buffalo, New York. Maybe this behavior is part of the American gold-rush spirit? It certainly is a sign of courage and a willingness to take high risks. Another characteristic of the

American society is that it changes constantly and quickly. Neither companies nor individuals are fond of very long-term planning. Also, employees do not try to find positions for life. In contrast to Germans, Americans are not very traditional. It is critical to reach a goal; hence it is important to find the best way to achieve it and not to continue on the conventional route for the sake of tradition. Therefore, it is hard to imagine Americans would preserve an outdated educational scheme for over 200 years without major changes. (Germans do so with their educational scheme of lawyers that dates back to the days of Frederick the Great).

For the American business world this attitude has the advantage that old technologies or methodologies are replaced by newer, more efficient ways. Employers expect their employees to always strive to improve themselves. It is also common for employers to reward employees instrumental in developing improvements for the work process. Those who do not keep up with the changing business might no longer be promoted or in extreme cases lose their job. With regard to private life this means that some values and attitudes are subject to change. Whereas family and religion are still important cornerstones of the lives of many Americans, party affiliations or the continuation of the parents' life style are less permanent.

### Clear Distinction Between Job and Spare Time

This subject heading might cause you to think that Americans do not socialize with their colleagues after work, or that there are no after office activities, such as bowling, barbecues, or picnics. However, Americans do engage in these activities, e.g. usually colleagues are informally invited to each others wedding. Instead, the heading implies that employees do not take advantage of office supply for private purposes. For example, employees do not use the office phones for personal long distance calls; they use their calling cards.

The distinction between job and spare time also means that Americans dress appropriately for work. It is generally unacceptable to come to work in jeans and T-shirt, as has become popular in Germany in recent years.

Finally, ethics codes exist and are followed. The concept of honor codes starts at the university level. Once students join a university they subscribe to the institution's honor code which prohibits plagiarism or copying of exams. In contrast to Germany, where it almost seems to be a game to violate similar rules, an American professor can leave an exam room, and students will continue to work on

their own without any outside help. If a student is caught cheating, the case will be heard at an honor court and the student may be expelled from the institution. This behavioral pattern continues to be valid on the job and one of the honor rules is: do not use significant company property for your personal benefit.

### **The Work Attitude**

Generally, Americans have a different attitude about work than Germans. Work is not just a necessity but an occupation which takes up a large portion of one's life and should therefore be enjoyable and part of one's self-realization. For that reason young Americans try to find out as much as possible about the activities of

their employers and ideally have similar interests. This general attitude is also reflected in a prevailing pattern of arriving at work on time in the morning and not leaving right at the official end of the work day.

### **Service**

No description of the American Way of Life would be complete without mentioning that Americans like and expect good service. Usually agencies, companies, and stores try to treat customers as well and as friendly as possible. Due to this American attitude, it is not surprising that American grocery stores operate enough registers at the same time, so that customers do not have to wait in line for a long

time. In addition, students or senior citizens pack the groceries in paper or plastic bags (free of charge) and cart them to the customers' vehicles. Employees of PUBLIC, a chain of grocery stores, for example, are not allowed to accept tips for carrying customers' bags.

Also, wouldn't you be happy if you'd arrive in front of your favorite restaurant in a busy area of town and could give your keys to a student to park your car for you? Once you've enjoyed your meal the student will pick up your vehicle from a remote parking lot and hand the keys back to you with a smile. The sign VALET PARKING indicates that an establishment offers this service, and it should be worth a couple of dollars to you.

## **Tolerance and Individualism**

**T**he American tolerance is one of the things that impresses most visitors during their first trip to the U.S. This tolerance relates to people of another sex, race, religion, origin, or age, or with a handicap. Whereas many German buildings, means of public transportation, etc. are still inaccessible for wheelchairs, American law mandates accessibility for the disabled. In addition, it is much more likely that someone who needs help (due to a handicap or age) will get it. If a handicapped person is going shopping, employees of the store are usu-

ally of assistance, and oftentimes even special, motorized shopping carts are available.

It is noticeable that Americans are very open to foreigners, both in the working and the private world. They are also very helpful, if a foreigner has problems with the English language. American organizers of school-exchange programs experience far fewer problems finding enough families willing to play host to foreign exchange students than German organizers of these programs. Hosting a foreign student gives Americans the opportunity

to learn more about foreign culture, and they also like to do someone else a favor. It is surprising that Americans are very proud of their country and their people, but still look to Europe to find ways to improve how their country is run. On the other hand, Europeans tend to look at the U.S. with preconceived notions that things are generally much better at home with no need for improvements, thereby failing to realize that they are comparing apples and oranges. A good example is the educational system. Americans predominantly think that their educational system

is worse than the German one without taking into account that: a. Americans have only one level of primary education (high school), whereas Germans have three levels, but they always compare the high school diploma with the "Abitur" (achievable only in the most demanding school type, which accounts for just 36% of all students of one age group); b. German universities offer less quality and fewer opportunities than their American counterparts. As a result students of several disciplines come to the U.S. to study such subjects as medicine, some engineering disciplines, and business.

Tolerance also means that Americans look for their weaknesses and flaws, discuss them in public, and try to overcome them, whereas Europeans are not very used to the idea of criticizing what and how they do things. Although Americans are very proud of their country and heritage they are open to foreigners and immigrants. In this regard, the philosophy of a melting pot has influenced the American mentality and way of thinking.

Furthermore, tolerance is not limited to foreigners; it also encompasses tolerance of people of another race or sexual orientation. Legal provisions further the integration of minorities. For example, governments of all levels are encouraged to hire minorities and women, and programs provide financial support to needy members of the minority community. In order to prevent discrimination against future employees, the selection committee of

employers usually receives no information about the age, race, or origin of an applicant. If this type of information is collected at all it is mostly for statistical purposes. Consequently, American employers do not request or consider photographs with the application material.

### **The American Individualism**

One of the most important ideals of the American people is their individualism. Individualism does not mean fighting among each other, but the respect of others' privacy. It also means that people are generally free to do what they choose to do without having random citizens come and tell them how to do things, as it still occurs frequently in Germany. The importance of individualism might also explain why the living conditions vary significantly from region to region.

The clearest expression of the American individualism is that the government has taken over far fewer responsibilities than European governments. For example, Americans would not accept a law regulating the times during which stores can do business as it exists in Germany. It is also expressed in the liberal gun ownership laws in the U.S. since most Americans still consider it their constitutional right to bear arms and to be able to defend themselves and their families against intruders. Because the American government provides fewer services than European governments, American taxpayers

pay lower taxes. Most Europeans consider it a disadvantage that American governments provide fewer services to their citizens, but Americans prefer to be in charge of their own destiny. They generally favor having a choice in how much of their income they want to spend on retirement payments and other safety nets, even if this means that not everyone is entitled to benefits. This mentality becomes obvious in the current health care debate. Although a majority of the people seem to support a system that provides health care to all citizens, for the most part people think that this universal system should only provide minimum coverage. If people want more insurance, then they should have a choice to acquire it themselves. The same holds true for the possibility to freely choose a physician, albeit at higher prices. Since the mentality of Americans differs considerably from region to region, important legislation, such as criminal law, is regulated by the individual states instead of the federal government.

Despite the importance of individualism, the protection of personal data is less elaborate than in Germany. Different agencies are allowed to exchange such data, but individuals can obtain information about other people only with their consent. It is also interesting that the majority of Americans accepts a stringent speed limit (mostly 55 miles/h on freeways) and a restrictive drinking age of 21, although Americans become of age at 18.



# Die High School als Spiegel der amerikanischen Gesellschaft

## Konkurrenz fördert Spitzenleistungen

Im amerikanischen Schulsystem besuchen alle Kinder zwischen sechs und siebzehn oder achtzehn Jahren die Schule. Die erste Stufe nach dem Kindergarten ist die Grundschule. Die meisten Grundschulen decken das erste bis fünfte Schuljahr ab. Andere jedoch bieten Unterricht von der ersten Klasse bis zur High School an. Einige Orte haben dreijährige sogenannte Mittelschulen (oder auch „Junior High School“), die die Schüler zwischen der Grundschule und der High School besuchen (die High School wird in diesen Orten dann „Senior High School“ genannt). Einschließlich des Besuchs der High School dauert die Schulausbildung in Amerika zwölf Jahre.

Das Ausbildungsniveau an amerikanischen High Schools gerät von verschiedenen Gruppen, wie z.B. Elternorganisationen, zunehmend unter Beschuß, die über die Qualität der Schulausbildung ihrer Kinder besorgt sind. Es läßt sich nicht leugnen, daß es qualitativ große Unterschiede in der Ausbildung in verschiedenen Städten und Bundesstaaten in den USA gibt. Trotz dieser Unterschiede, die

das Ergebnis von Entscheidungen verschiedener Regierungs- und Verwaltungsbehörden sind, wird von der öffentlichen High School eine fundierte Ausbildung aller jungen Menschen erwartet, die in einer Stadt oder in einem Landkreis leben.

Ein anderes aktuelles Thema in amerikanischen High Schools ist die multikulturelle Erziehung. Sehr oft wird der Standpunkt vertreten, daß die amerikanische Gesellschaft, und folglich das öffentliche Schulsystem, die Idee des Schmelztiegels nicht betonen, sondern statt dessen Gleichheit und kulturellen Pluralismus fördern sollte. Die Schulbildung sollte daher auf die Verschiedenheit der Schüler ausgerichtet sein, dabei jedoch nicht die Gleichheit aller außer acht lassen („The Education Digest“, März 1993).

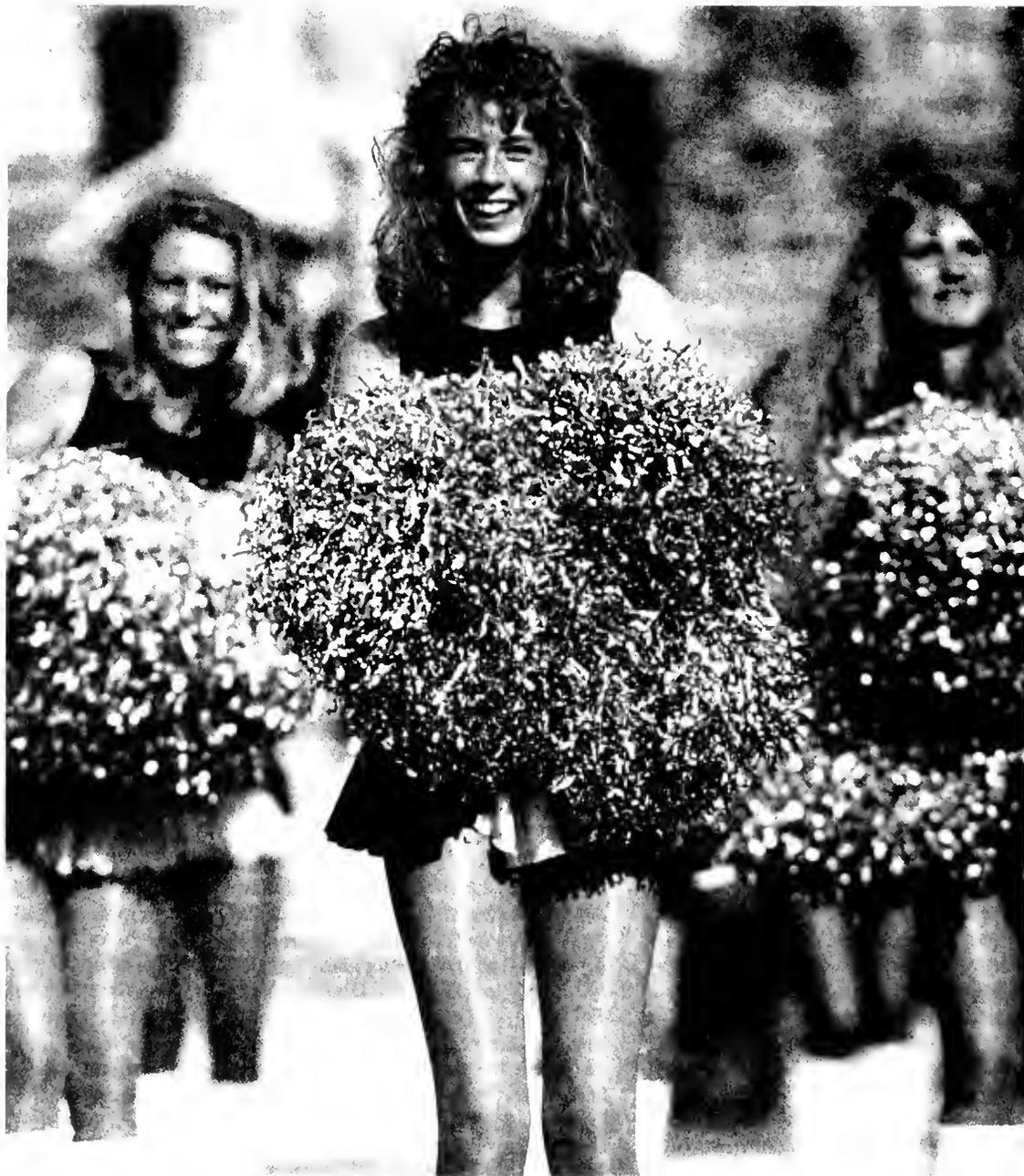
Ein wichtiger Bestandteil des amerikanischen Schulsystems ist Flexibilität, von der man glaubt, daß sie Kreativität und die Entwicklung des Einzelnen fördert. Jede High School erstellt daher einen Grundstundenplan, d.h. eine Liste von Kursen,

die alle Schüler belegen müssen, um sich für das High School Diplom zu qualifizieren. Dieser Grundstundenplan schreibt in der Regel Pflichtfächer wie englische Literatur und Sport, aber auch Mathematik, Naturwissenschaften, Geschichte und, je nach Schule, ein oder zwei Jahre eine Fremdsprache vor. Diese Pflichtfächer füllen jedoch nicht den Stundenplan aus. Die Schüler können deshalb zusätzlich aus einer Reihe eher ungewöhnlicher Fächer das für sie Richtige auswählen, z. B. Mitwirken in einer Jazz-Band, Haushaltsführung, Journalismus, Schauspielkunst, Tanzchoreographie, graphisches Design, Psychologie, Anthropologie, Schreibmaschinenschreiben, Fahrschule usw.

Die Kurswahl wird sehr ernst genommen. Viele Schulen haben daher Berater, die den Schülern bei der Wahl der richtigen Kurse helfen. Diese Berater stehen denjenigen Schülern, die kurz vor dem High School Abschluß stehen, ebenfalls hilfreich zur Seite, wenn es um die Wahl der richtigen Universität nach der High School geht.

„Cheerleaders“  
der Universität  
Purdue in West  
Lafayette,  
Indiana, USA,  
bringen die  
Zuschauer in  
Stimmung

Cheerleaders at  
Purdue University,  
West Lafayette,  
Indiana, U.S.A.,  
motivating the  
crowd



Foto/Credit  
Athlon Stock Photo  
Release, Nashville,  
Tennessee, U.S.A

Obwohl die High School von jedem amerikanischen Schüler besucht wird, nimmt das Kursangebot in gewisser Weise Rücksicht darauf, daß nicht alle Schüler gleich schnell lernen. Viele High Schools bieten, je nach Größe und Ort der Schule, spezielle Kurse an, die von den besten Schülern belegt werden können. Diese Kurse werden manchmal auch als Ersatz für College-Kurse angerechnet. Zusätzlich bieten manche Schulen Nachhilfestunden, z. B. in Mathematik, für Schüler an, die mehr Zeit zum Lernen benötigen.

Doch dieses flexible System, in dem die Schüler keinen voll ausgefüllten Stundenplan haben müssen, hat auch Nachteile: Es ist relativ einfach für die Schüler,

das High School Diplom zu bekommen, auch wenn sie nur das absolut Nötigste tun. Andere Schüler jedoch, die sich der Herausforderung stellen und die Besten sein wollen, sehen sich dem ständigen Druck ausgesetzt, Hervorragendes zu leisten und ihre Klassenkameraden zu übertreffen. Im deutschen Schulsystem scheinen die Schüler sich viel leichter untereinander auszutauschen, so als ob es keine Konkurrenz zwischen den einzelnen Schülern gäbe. In Amerika jedoch treten die Schüler gegeneinander an, und jeder will der Beste sein, frei nach dem Motto „Konkurrenz fördert Spitzenleistungen“.

Die Leistung der Schüler wird überwacht und von Lehrern bewertet, die mehrmals jährlich Zeugnisse mit Noten

ausgeben. Da die Schüler für die verschiedenen Kurse die Klassenräume täglich mehrfach wechseln, haben sie die Möglichkeit, mit anderen Schülern und Lehrern zu kommunizieren. Wer die Autorität hat ist klar: Der Lehrer setzt das Lerntempo fest und die Schüler folgen. Die Lehrer haben die Befugnis, die Schüler zu bestrafen. Zum Beispiel hat jeweils ein Lehrer in der Regel die Aufgabe, die Gänge zu kontrollieren und darauf zu achten, daß kein Schüler ohne Grund den Klassenraum verläßt. Jeder Schüler, der sich während der Unterrichtsstunden in den Gängen aufhält, muß im Besitz einer Erlaubnis sein, die von einem Mitglied der Schulverwaltung unterschrieben sein muß.

## Außerschulische Aktivitäten

Neben einem flexiblen Lehrplan bietet die High School den Schülern auch viele außerschulische Aktivitäten an, damit sie mit Mitschülern in Kontakt kommen und spezielle Interessen entwickeln können. Sportteams im amerikanischen Football, Basketball, Fußball, Tennis, Gymnastik, Leichtathletik usw. sind sehr beliebt. Das amerikanische Footballspiel ist nicht nur eine Sache für die Sportler, sondern ein gesellschaftliches Ereignis für jedermann: Die High

School Band spielt als Ansporn für Spieler und Zuschauer und führt in der Halbzeit eine eigene Show vor. Die sogenannten „Cheerleaders“ versuchen, die Zuschauermenge in Stimmung zu bringen. Die Besucher sitzen mit Hot Dog und Limonade auf den Rängen oder spazieren herum und unterhalten sich. Das erste Heimspiel der Saison, das sogenannte „Homecoming“-Spiel, ist ein großes Ereignis, und jedes Jahr wird dafür ein „Homecoming“-Königspaar von den Schülern gewählt.

Neben dem Sport gibt es für die Schüler noch andere außerschulische Aktivitäten, bei denen sie sich hervortun können. So haben zum Beispiel die meisten Schulen ein Schulorchester und einen Chor. In der Regel gibt es einmal im Jahr eine Musical-Aufführung, während der die Schüler die Möglichkeit haben, ihr Können im Schauspielern, Singen, Bühnendesign, Entwerfen und Organisieren von Werbung für die Veranstaltung unter Beweis zu stellen. In einigen High Schools fördern die Englischlehrer einen Sprachwettbewerb.

in dem die Schüler ihre Fähigkeiten im öffentlichen Reden messen können. Und natürlich wäre es schwierig, sich eine High School ohne den Klub vorzustellen, der für das Jahrbuch verantwortlich ist. Jedes Jahr stellt dieser Klub eine Sammlung von Schnappschüssen aller Abschlußschüler und Schulvereine zusammen, die dann ganz professionell als Buch gebunden wird. Die Schüler können auch Erfahrungen im Journalismus sammeln, indem sie für die Schulzeitung schreiben, oder Führungsqualitäten erlernen, indem sie sich für ein Amt in der Schülerverwaltung bewerben.

In Amerika sind Feiern und Zeremonien sehr beliebt. Das größte gesellschaftliche Ereignis im Leben des Schülers einer High School ist daher die Abschlußfeier. Alle Schüler des letzten Jahrgangs defilieren in Barett und Talar auf die Bühne, um ihr Abschlußzeugnis zu erhalten, und der Abschiedsredner der Klasse hält für seine Klassenkameraden eine Rede.

### **Die Bedeutung des High School Diploms im amerikanischen Ausbildungssystem**

Das Durchschnittsalter der Schüler an einer amerikanischen High School ist vierzehn bis siebzehn oder achtzehn Jahre. In jedem Schuljahr nennt man die Schüler anders: In der 9. Klasse heißen sie „Freshmen“, in der 10. Klasse „Sophomores“, in der 11. Klasse „Juniors“, und in

der 12. Klasse schließlich nennt man sie „Seniors“.

Es gibt sowohl öffentliche als auch private High Schools. Religiöse Schulen, Eliteschulen und Internate sind allesamt Privatschulen. Ob nun öffentliche Schule oder Privatschule, jeder besucht die High School. Es ist daher äußerst wichtig, die High School zu beenden und das Abschlußdiplom zu erhalten. Diejenigen, die vorzeitig von der Schule abgehen, werden „Drop-outs“ genannt. Sie haben nur eine sehr kleine Chance, im späteren Berufsleben erfolgreich zu sein. Zwar kann ein „Drop-out“ den Schulabschluß später nachholen, aber die Tatsache, daß er dies erst im zweiten Anlauf schafft, wird ihm später immer nachteilig angerechnet.

Nach dem Abschluß der High School können sich die Schüler für die Aufnahme an einer Universität oder einem College bewerben. Da das Bewerbungsverfahren Monate dauern kann, reichen die meisten Schüler schon während des letzten Schuljahres ihre Bewerbungsunterlagen ein. Eine Reihe von Formularen muß ausgefüllt werden, und oft werden Aufsätze verlangt, in denen der Schüler begründen muß, warum er an einer bestimmten Universität studieren möchte oder warum er besonders qualifiziert ist.

Ein Berater steht den Schülern bei der Wahl des richtigen Colleges und dem Ausfüllen der Formulare zur Seite. Bei den meisten Bewerbungen fällt eine Bearbeitungsgebühr an, die in manchen Fällen recht hoch sein kann. Die Mehrheit der

Schüler bewirbt sich daher nur bei wenigen Universitäten. Die Aufnahmebedingungen sind an jeder Universität anders. Aus diesem Grunde veröffentlicht jede Universität ein Handbuch über die Aufnahmebedingungen und das Studentenleben auf dem Campus.

Die Aufnahme an einer der besten amerikanischen Universitäten ist hart umkämpft. Wie bei einer Stellenbewerbung muß der Schüler beweisen, daß er qualifizierter ist als die Mitbewerber und sich in der Schule besonders angestrengt hat. Das Auswahlgremium glaubt, daß solche Bewerber höchstwahrscheinlich auch an der Universität erfolgreich sein werden. Das erste Auswahlkriterium, das von der Universität herangezogen wird, sind die schulischen Leistungen, die der Bewerber in der High School erzielt hat. Der Schüler erhält ein Zeugnis, das alle Kurse nebst Noten der vier Schuljahre enthält. Zusätzlich wird ein Notendurchschnitt errechnet, der in der Regel das Kursniveau berücksichtigt. So werden für ein „A“ (entspricht einer „1“ im deutschen Schulsystem) in einem Kurs mit sehr hohem Niveau mehr Punkte vergeben als für ein „A“ in einem Kurs niedrigeren Niveaus. Auf der Grundlage dieses Notendurchschnitts wird der Schüler in eine Rangordnung innerhalb seiner Klasse eingeteilt. Sein Platz in dieser Rangordnung ist sehr wichtig für das Auswahlgremium der Universität, denn er dient als Vergleichsgrundlage für die Leistungen des Schülers mit denen seiner Mitschüler.

## Beurteilungssysteme

Außer der Rangordnung werden auch standardisierte Tests bei der Auswahl herangezogen. Jeder Schüler, der sich für die Aufnahme an einer Universität bewerben möchte, muß sich dem sogenannten „Scholastic Achievement Test“ (SAT) unterziehen. Dies ist ein standardisierter Test, mit dem englisches Vokabular, Leseverständnis und mathematische Fähigkeiten geprüft werden. Viele Universitäten und Colleges messen dem Ergebnis des SAT hohen Wert bei. Eine Mindestpunktzahl muß erzielt werden, wenn der Schüler sich für die Aufnahme qualifizieren will. Die meisten Schüler machen den Test in der Regel im 11. Schuljahr und können ihn gegebenenfalls im 12. Schuljahr wiederholen, wenn sie ihre Punktzahl verbessern möchten.

Da der SAT für die Zukunft des Schülers so wichtig ist – eine sehr gute Punktzahl im SAT kann manchmal einen mittelmäßigen Notendurchschnitt wettmachen –, führen viele Schulen im 10. Schuljahr einen Übungstest durch, den sogenannten „Preliminary Scholastic Achievement Test“. In einigen Schulen können die Schüler an einem besonderen Kurs zur Vorbereitung des SAT teilnehmen.

Über den SAT hinaus haben die Schüler zusätzlich die Möglichkeit, andere standardisierte Tests in besonderen Fächern abzulegen. Diese Tests werden „Achievement Tests“, also Leistungstests, genannt.

Diese Tests werden in einer Reihe von Fächern angeboten, wie zum Beispiel in Englisch oder Biologie. In der Regel machen nur solche Schüler diese Tests, die besondere Leistungen in einem bestimmten Fach erzielt zu haben glauben oder dieses Fach an der Universität studieren möchten. Eine hohe Punktzahl in einem dieser Tests kann die Entscheidung des Auswahlgremiums an der Universität positiv beeinflussen. Dies ist besonders wichtig in Fächern wie Medizin, die sehr begehrt sind.

Neben standardisierten Tests und den schulischen Leistungen sind für das Auswahlgremium auch die außerschulischen Aktivitäten des Schülers wichtig. Eine aktive Rolle in der Schülersverwaltung zeigt zum Beispiel Führungsqualitäten, und die Mitgliedschaften in Klubs und Sportteams oder künstlerische Ambitionen werden gerne gesehen. Viele High Schools haben auch Ehrengesellschaften, deren Mitglieder vom Lehrerkollegium und der Schulverwaltung auf der Grundlage herausragender schulischer Leistungen gewählt werden. Die Aufnahme ist für die Schüler ein Beweis ihrer exzellenten Leistung durch die Lehrer.

Aufgrund der hohen Studiengebühren an Universitäten und Colleges entsteht nicht nur ein Konkurrenzkampf um die Studienplätze, sondern auch um Stipen-

dien. Stipendien werden aufgrund von hervorragenden schulischen Leistungen in der High School vergeben. Je nach Universität und gewünschter Studienrichtung können sie jedoch auch für exzellente Leistungen in Sport, Musik, Kunst usw. vergeben werden. Studenten, die kein Stipendium erhalten und sich die Studiengebühren nicht leisten können, können sich um finanzielle Beihilfe vom Staat bewerben. Dafür müssen Angaben über das Einkommen der Eltern und des Studenten gemacht werden, und es wird überprüft, ob der Student nicht doch in der Lage ist, die Studiengebühren zu bezahlen.

Nicht alle Studenten wetteifern um gute Noten und Stipendien. Viele merken erst, wenn es zu spät ist, wie wichtig diese Dinge sind. Wer sich jedoch der Konkurrenz stellt, steht unter ständigem Druck, der Beste zu sein und das meiste herauszuholen aus dem, was geboten wird. Präsident Bill Clinton faßte in seinem Ausbildungsplan die Einstellung der Amerikaner gegenüber Ausbildung wie folgt zusammen: „Wenn die Eltern, Lehrer und die Schulverwaltung die Schüler dazu bringen können, ihr Bestes zu geben, werden diese Schüler Höchstleistungen erbringen, die sich weltweit messen lassen können. Es ist nicht eine Frage des Intelligenzquotienten, sondern von Visionen, Willen, Organisation und persönlichen Anstrengungen.“

## Tips für Interessenten an Schüleraustauschprogrammen

**M**an muß nicht lange suchen, um eine große Anzahl von Broschüren und Anzeigen für Austauschprogramme mit amerikanischen High Schools zu finden. Die Nachfrage übertrifft bei weitem das Angebot, was zu einer harten Konkurrenz führt, besonders wenn es um die Unterkunft bei einer amerikanischen Familie geht. Deshalb können sich Hinweise zur Identifizierung der besten Programme als hilfreich erweisen.

Wer an einem einjährigen Aufenthalt an einer amerikanischen High School interessiert ist, sollte sich an den sogenannten „American Field Service“ (AFS Interkulturelle Begegnung e.V.) wenden, eine der vielen Kontaktadressen für einen High School Austausch. Diese Organisation sucht Gastfamilien für die Schüler, bei denen sie während des Besuchs einer örtlichen High School leben und so aus erster Hand die amerikanische Lebensweise kennenlernen können. Hier sei jedoch Vorsicht geboten: Schüler, die die Hilfe einer derartigen Organisation in Anspruch nehmen, sollten sich darüber klar sein, daß sie auf die Wahl des Ortes oder Bundesstaates keinen Einfluß haben, sondern dahin geschickt werden, wo es einen freien Austauschplatz gibt. Für eine zusätzliche Gebühr kann die Organisation dem Schüler zwar zusagen, daß er in Kalifornien oder Florida, den beiden beliebte-

sten Bundesstaaten, plaziert werden wird. Darüber sollte jedoch nicht vergessen werden, daß diese beiden Bundesstaaten nicht nur schöne Strände haben, sondern auch sehr kleine Ortschaften, die weit von der Küste entfernt sind.

Neben dem „American Field Service“ (AFS) gibt es noch eine Reihe anderer Organisationen, die Schülern für einen Austausch in die USA zur Seite stehen. Um herauszufinden, wer und wo diese Organisationen sind, sollte man ein Buch zu Rate ziehen, das alle Organisationen auflistet (s. auch S. 225 ff.). Andere gute Anlaufstellen sind die „Aktion Bildungsinformation“ in Stuttgart oder die Deutsch-Amerikanischen Institute und Amerika-Häuser, die es in vielen Städten gibt. In der Anfangsphase ist es sehr wichtig, die verschiedenen Organisationen zu vergleichen, da die Teilnahmebedingungen von Programm zu Programm sehr unterschiedlich sind. Es empfiehlt sich, die Art der gebotenen Leistungen, die Programmkosten, die Teilnahmebedingungen usw. genau zu studieren.

Der Bewerber sieht sich dann einem Wust von Formularen gegenüber, die ausgefüllt und unterschrieben werden müssen. Bei einer Bewerbung ist es wichtig, das Kleingedruckte, die sogenannten „Einschränkungen“ am Ende der Seite, zu lesen. Denn im Kleingedruckten schränken einige Organisationen ihre Haftung

ein. Falls zum Beispiel während des Aufenthalts in den USA etwas schief läuft, kann die Organisation unter Umständen nicht haftbar gemacht werden. Ebenso kann der Schüler selbst bei Nichtteilnahme für Gebühren haftbar gemacht werden, wenn er sich, um seine Chancen zu verbessern, bei mehreren Organisationen beworben hat. So sind viele Schüler bei der Ankunft in den USA enttäuscht, wenn sie feststellen, daß die Gastfamilien nicht ihren Vorstellungen entsprechen oder die High School an einem viel kleineren Ort als erwartet ist. Die goldene Regel lautet daher: Wenn alle offenen Fragen über das Programm und mögliche Schwierigkeiten vor Vertragsunterzeichnung geklärt sind, sind die Chancen für einen lohnenden und erfolgreichen Aufenthalt in den USA viel größer.

Obwohl es viele Austauschorganisationen gibt, die die Vermittlung an eine amerikanische High School übernehmen, empfiehlt sich vorab ein Besuch bei Freunden oder Verwandten in den USA. Auch sollte man bei diesem Anlaß eine oder zwei High Schools in der Umgebung unter die Lupe nehmen. Keine Organisation kann die Erfahrungen eines persönlichen Besuchs ersetzen, und Erste-Hand-Informationen über Aufnahmebedingungen und Vergleiche von Städten oder High Schools können ausgesprochen hilfreich sein. Außerdem kann ein Gespräch

mit anderen Deutschen, die bereits eine amerikanische High School besucht haben, bei der Beantwortung von wichtigen Fragen helfen. Sie können gute Hinweise geben, worauf man achten und was man vermeiden sollte, wie man am besten einen Auslandsaufenthalt vorbereitet usw.

Da während des Bewerbungsverfahrens ein Berg von Papieren ausgefüllt werden muß, sollte die Bewerbung ein Jahr vor der Ausreise in Angriff genommen werden. In der Regel muß der Bewerber der High School oder der Austauschorganisation ein Zeugnis mit den Noten aller in Deutschland belegten Kurse vorlegen. Auch wird ein Schreiben von der Schulbehörde oder dem Englischlehrer in Deutschland verlangt, das als Nachweis über die fortgeschrittenen Englischkenntnisse des Schülers gilt. Manchmal muß der Bewerber auch mehrere Aufsätze schreiben und erklären, warum er eine amerikanische High School besuchen möchte, was er sich von dem Besuch verspricht oder warum er für ein derartiges Programm geeignet ist. Was an Papieren eingereicht werden muß, hängt von der jeweiligen Organisation ab.

In der Regel können sich deutsche Schüler zwischen fünfzehn und achtzehn

Jahren für ein Austauschprogramm bewerben. Zugangsvoraussetzung ist der Abschluß der zehnten Klasse in Deutschland. Dabei ist es irrelevant, ob der Bewerber eine Realschule oder ein Gymnasium besucht.

Ein sehr wichtiger Punkt, der geklärt werden muß, ist die Frage, inwieweit die in der High School belegten Kurse im deutschen Schulsystem angerechnet werden. Die deutschen Kultusminister haben bestimmt, daß die Kurse als Ersatz für das elfte Schuljahr angerechnet werden sollen. Das zwölfte und dreizehnte Schuljahr kann nicht übersprungen oder durch ein Schuljahr im Ausland ersetzt werden. Die Bestimmungen sind jedoch in jedem Bundesland unterschiedlich. Es ist daher ratsam, sich über die Einzelheiten genau zu erkundigen. So kann es zum Beispiel sein, daß von dem Schüler nach der Rückkehr von der High School zu Beginn des zwölften Schuljahres ein Test verlangt wird oder seine Leistungen vor der Ausreise genau überprüft werden.

Welche High School sollte der Schüler wählen? Es gibt sowohl öffentliche als auch private High Schools. Die privaten Schulen erheben Schulgebühren, die, je

nach Schule, sehr hoch sein können. Einige private Schulen bieten auch Unterkunft und Verpflegung an. Hier können dann Schüler schon in der High School testen, wie das Leben auf einem „Campus“ ist. Einige Städte haben High Schools, die sich auf Musik und Kunst spezialisieren, andere wiederum haben Privatschulen mit der Fachrichtung Schriftstellerei/Journalismus oder Technik. Natürlich unterscheidet sich das Angebot in einer Großstadt erheblich von dem in einer Kleinstadt. Wenn der Austausch auf eigene Faust mit Hilfe von Freunden oder Verwandten in den USA arrangiert werden kann, hat der Schüler bei der Wahl einer bestimmten High School viel größere Freiheiten.

Egal, ob man nun eine öffentliche oder private High School wählt, die Konfrontation mit dem amerikanischen Lebensstil beim Besuch einer High School fördert zweifelsohne nicht nur die Englischkenntnisse, Toleranz und das Verständnis für andere Kulturen. Ein Austausch öffnet auch die Türen für eine internationale Karriere, denn kein Buch und keine Vorlesung über ein anderes Land und seine Bewohner können das Erleben vor Ort ersetzen.

# The High School as a Mirror of American Society

## Competition Breeds Excellence

In the American education system all students attend school from an average age of six to seventeen or eighteen. The first step after kindergarten is elementary school. Most elementary schools are designed to cover first to fifth grade; however, others carry the students from first grade all the way to high school. Some towns have a three-year middle school (also called junior high school) between the elementary and high schools (often referred to as senior high school). Including high school, every American student receives twelve years of primary education.

The level of education offered at American high schools has come under fire from many different groups, including parent organizations who are concerned about the quality of their children's education. There is no denying that there is a large difference in the quality of education in various towns, cities, and states in the United States. Regardless of these differences, which are the result of political and administrative decisions, the public high school is expected to provide education for all of the young people living in a town, city, or district.

Another current issue in America's high schools is multicultural education.

Many believe that American society, and therefore the public school system, should not emphasize the idea of the melting pot, but should promote equality and cultural pluralism. Thus the programs should reflect the diversity of the students and at the same time uphold equality ("The Education Digest", March '93).

An important component of the American education system is flexibility, which is believed to foster creativity and the development of the individual. Each high school therefore sets forth a core curriculum, a list of courses which all students must take in order to qualify for the high school diploma. This core curriculum usually includes mandatory English literature classes and physical education, along with some mathematics, science, history and perhaps one or two years of a foreign language (depending on the school). These core classes do not fill up the students' schedules; therefore, the students may also choose from a large selection of unconventional subjects (such as jazz band, home economics, journalism, drama, dance choreography, graphic design, psychology, anthropology, typing, drivers education, etc.).

Course selection is taken very seriously; consequently, most schools have guid-

ance counselors to assist students in course selection. These guidance counselors are also actively involved in assisting the students when they near the end of high school concerning which universities to consider, etc.

Even though all American students attend the high school, the course selection process does to an extent allow for the fact that all students are not at the same level. Many high schools (depending on size and location) offer an honors program with more demanding courses for the top students – some of which are accepted as a replacement for college courses. In addition, some offer remedial classes, for instance in mathematics, for those who need a slower pace.

One drawback to this flexible system, where students are not required to take a heavy courseload, is that it is relatively easy for students to earn their high school diploma by doing the bare minimum. At the same time, those students who take on the challenge to "strive to be the best" are under pressure to excel and outdo their classmates. In the German school system, the students appear to deal with information much freer, as if they were not competing with each other; whereas, in the

American system, students compete against each other to be the best, under the motto "competition breeds excellence".

The students' performance is monitored and evaluated by teachers, who submit grades on a report card several times a

year. The students have the opportunity to interact with different students and teachers, rotating classrooms throughout the day for the various subjects. The authority structure is clear: the teacher sets the pace and the students follow. The teachers have the authority to discipline the students.

For example, a teacher is usually on "hall duty" to make sure no student is roaming around the school without a reason. If stopped in the hall during a class period, the student must be in possession of a hall pass, signed by a member of the school administration.

## Extra-Curricular Activities

In addition to its flexible curriculum, high school offers many extra-curricular activities for students to get involved with fellow students and develop special interests. Sports teams, ranging from football, basketball, soccer and tennis to gymnastics, track, etc., are quite popular. In fact, football games are not only for the athletes, but are a social event for everyone: the high school band plays to get the team and the audience charged up and does a show at half-time; the cheerleaders try to motivate the crowd; the visitors sit in the stands with hot dogs and soda, or walk around and socialize. The first homegame of the season, the so-called homecoming game, is a big event, and a homecoming king and queen are elected by the student body.

Aside from sports, there are many opportunities other than academics for students to excel. For example, most schools have a school band and chorus. Usually there is the annual musical pres-

entation, giving students a chance to try their hand at acting, singing, set design, playing in the pit-orchestra, designing and organizing promotions, and more. In some high schools the English department sponsors a declamation contest, in which students compete in public speaking. And it would be hard to imagine a high school without a year book club. Every year the club puts together a book with photographs of all graduating seniors, school clubs, candid shots, etc., which is then professionally printed in hard cover. Students also can gain experience in journalism by writing for the school newspaper, or in leadership by running for office in the student government.

The American way of life places emphasis on celebrations and ceremonies. In high school, the main social event in a student's career is the graduation ceremony. All graduates march down the aisle in cap and gown to receive their diplomas, and the class valedictorian addresses his or her classmates with a public speech.

### The Significance of the High School Diploma

Students attend the American high school from an average age of fourteen to seventeen or eighteen. The following terms are connected with each school year: in the ninth grade students are called freshmen; in the tenth grade they are sophomores; in the eleventh they are called juniors; and in their final year, they are seniors.

There are both public and private high schools. Religious, elitist and boarding schools all fall into the private category. Whether public or private, everyone attends the high school; therefore, it is considered vital to finish the high school and earn the diploma. Those who do not complete high school are termed "drop-outs", and literally have very few chances of success in the business world. A dropout can complete the diploma later; however, the fact that he did not originally complete it appears on his permanent record, serving as a definite disadvantage.

After finishing high school, students may apply for entrance to a university or college. Usually students are encouraged to complete college applications during their senior year in high school, as the application process can take months. It involves filling out various forms and writing essays, e.g. to explain why the student wishes to attend a particular university, or why he or she is especially qualified. The guidance counselor is available to assist students in selecting a college, filling out the necessary documentation, etc. Most applications require a processing fee, which can be quite high; therefore, most students restrict the number of

universities to which they apply. The entrance requirements for university vary greatly; therefore, each university publishes a catalog listing the entrance requirements and describing student life on campus.

Entrance to the top American universities is very competitive. As in the application process for jobs, it is important for the student to show that he or she is more qualified than the others, and that he has gone above and beyond the basic requirements. This shows the evaluators that he will most likely also succeed at the university. The first qualification the university looks at is the student's academic

record during high school. The student receives a transcript, which lists all of the classes taken during the four years, along with the grade for each. In addition, a grade point average is computed. This number usually takes the level of classes into consideration. For example, an "A" (equivalent to a "1" in the German system) in an honors class receives more points than an "A" in a lower level course. Based on this grade point average, the student is given a class ranking. This number is very important to university evaluators, as it gives them a so-called benchmark to compare the student's academic performance to that of his peers.

## Grading Systems

In addition to the class ranking, standardized test scores are considered. Every student wishing to apply for university entrance must take the Scholastic Achievement Test (SAT), a standardized, comprehensive test emphasizing English vocabulary, reading comprehension, and mathematical skills. Many universities and colleges weigh the SAT scores heavily, stating that a certain score (referred to as the cut-off point) must be attained in order to qualify for entrance. The SAT is usually taken during the junior year of high school, and can be repeated during the senior year to improve the score.

Due to the fact that the SAT is so important to a student's future – a top score on the SAT can sometimes outweigh a mediocre grade point average – many high schools administer a practice test for the SAT, called the Preliminary Scholastic Achievement Test (PSAT), during the sophomore year. In fact, in some schools students can even attend a special class to prepare for this standardized test. In addition to the SAT, students have the opportunity to take additional standardized tests in specific subjects, called Achievement Tests. These are offered in a variety of subjects, such as English or biology. They are usually only taken by students

who feel they have excelled in a particular area, and/or who are planning to major in that area at the university. A high score on one of these tests can also influence the university entrance evaluation, for example in a highly competitive area, such as medicine.

Other than standardized tests and the academic record, college evaluators look at extracurricular activities, for example, participation in student government, which shows leadership ability, or membership in clubs, participation in sports teams, or in the arts. Many high schools also have an "honors society", whose members are chosen by the high school

faculty and administration on the basis of superior academic performance. Being inducted into the honors society serves as a recommendation and confirmation by the teachers for top performance.

Due to the high cost of tuition at university and college, many students are not only competing with the other students for entrance, but also for a scholarship. Scholarships are granted on the basis of superior academic performance during high school, but can also be granted for

outstanding performance in athletics, music, art, etc., depending on the university and the desired field of study. Those students without a scholarship who cannot afford the tuition can apply for government financial aid: a form stating the parents' and student's income must be filled out, and the student's ability to pay tuition is evaluated.

Not all students are vying for top grades and scholarships. Many do not realize the importance of these things until it is too

late to influence them. However, those who do compete are under pressure to be the best, to make the most out of what is offered to them. President Bill Clinton summarized the American attitude towards education in his Plan for Education: "When parents, teachers, and administrators challenge students to do their best, students come through with world-class performance. It is not a question of IQ but of vision, will, organization, and effort".

## Advice Regarding Student Exchange Programs

One does not have to look far to find a large number of brochures and advertisements for exchange programs with American high schools. The demand outweighs the supply, which means that competition is tough, especially for boarding with an American family. Therefore, some general tips could prove helpful in identifying the best programs.

Those interested in spending a year at an American high school may be referred to the American Field Service (AFS Interkulturelle Begegnung e.V.), one of the main contacts for high school exchanges. The agency locates host families with whom the students can live and learn about the American way of life while attending a local high school. A word of

caution is in order here: students applying through an agency should be aware that they most likely will not be able to choose a city or state for high school, but will be sent wherever there is a vacancy. Even if the organization guarantees a student that he will be placed in California or Florida (apparently the most popular states) for an extra fee, one should keep in mind that in addition to their beaches, both of these states have very small towns far away from the coast.

In addition to the American Field Service, a number of organizations exist to assist students in setting up study abroad. To locate these organizations, one could refer to books listing the existing organizations (refer to page 225 ff.). Or one could start by contacting the "Aktion Bildungs-

information" in Stuttgart, or the various German-American institutes in different cities and the America Houses. In the process, it is vital to compare several organizations, as the conditions may differ considerably from one program to another. It is advisable to look at the kind of services they offer, how much the programs cost, the entrance requirements, etc. The application process involves filling out and signing many forms. It is important when applying to read the fine print, the so-called "restrictions" at the bottom of the page. It is in the fine print that the organization may restrict its liability: for example, if something goes wrong once the student is in the United States, the organization may not be responsible; or if the student applies to

several organizations, hoping to increase his chances of acceptance, he may be liable for fees – even if he decides not to attend. As a result, many students have been disappointed to find out upon arrival in the United States that the host family is not what he or she expected, or that the high school is in a much smaller town than expected. Therefore, the main point is, if all questions concerning the program, including all of the hypothetical ones, the “what ifs”, are answered before signing the contract and boarding the plane, the chances are much higher that the student’s experience in America will be both rewarding and successful.

Although so many of these organizations exist to arrange a stay at an American high school, the best advice for those interested is to visit friends or relatives in the United States first, and to pay a visit to one or a few high schools in the area. No organization can take the place of a personal visit to gather information, clarify entrance requirements, and generally check out the town, city, or high school (or perhaps several for comparison). In addition, talking to other Germans who have attended the American high school could help answer important questions, give tips on what to look for and what to avoid, how best to go about organizing a stay, etc.

Due to the large amount of paperwork it is advisable to begin the application proc-

ess about a year before one wants to go abroad. Usually the applicant must present the high school or the organization with a transcript (a list of classes taken in Germany and the grades received), along with a letter from an administrator or English teacher in Germany stating that the student’s English skills are at an advanced level. In addition, the applicant may be asked to write several essays describing why he or she wishes to attend an American high school, what he expects to gain, or why he is especially qualified. The exact documents needed depend on the organization. As far as who qualifies is concerned, generally German students aged fifteen to eighteen can apply for an exchange program. Entrance requirement is completion of the tenth grade in Germany. Whether the student has attended Gymnasium or the Realschule, he can still qualify for an exchange program.

The next point is to look at the extent to which the American high school classes may be accepted towards the German education. The German “Kultusminister” ruled that the classes be used in place of the eleventh grade. The twelfth and thirteenth grade cannot be skipped or replaced by studies in another country. However, the regulations differ from state to state in Germany; therefore, checking the details is advisable. For example, the German authorities may ask for a test following the year at high school (at the

beginning of the twelfth grade), or may consider the academic performance up to the year in America, etc.

Which type of high school should the student select? There are both public and private high schools. The private schools charge tuition, which can be quite high, depending on the school. Some private schools offer room and board, a consideration for those wishing to experience the “campus life” at the high school level. Some cities have specialized high schools for music and the arts, others have private schools emphasizing writing/journalism or technical fields. Of course, the situation varies greatly depending on whether one looks at a big city or a small town. It follows that if the exchange is organized privately (the student has friends or family in the United States who could help arrange the exchange), there may be more flexibility in selecting a particular type of high school.

Whether one chooses public or private high school, there can be no doubt that experiencing the American way of life by attending high school can not only strengthen English skills and foster greater tolerance and understanding of other cultures, it also opens the door to a future career in an international environment, as no books or lectures about another country and its people can take the place of being there and experiencing it for oneself.



## Exzellente Vorbereitung auf eine Karriere in US-Unternehmen: Studieren in Amerika

### Gute Planung ist das „A und O“

**W**er vorhat, in den USA zu studieren und es nicht nur beim Träumen belassen will, sollte wissen, daß frühzeitige Planung, gründliche Recherche und hartnäckige Arbeit das „A und O“ auf dem Weg zum Erfolg sind. Selbst wer nicht eine der Eliteuniversitäten wie Yale, Harvard, Princeton, Stanford, MIT etc. im Auge hat, wird feststellen, daß ein Studienjahr in Amerika teuer ist und nur von den wenigsten aus eigener Tasche bezahlt werden kann. Schon bei den vergleichsweise billigen, meist staatlichen Universitäten – billig ist hier nicht mit schlecht zu verwechseln – betragen allein die Studiengebühren \$ 3.500 pro Semester für „Ortsfremde“; die obere Grenze liegt bei ca. \$ 9.000 pro Semester. Hinzu kommen Reise- und Lebenshaltungskosten und alle anderen Ausgaben. Damit aus dem Traum Wirklichkeit wird, sind die meisten Studenten daher auf ein Stipendium angewiesen. Wie man sich leicht vorstellen kann, übersteigt die Anzahl der Bewerbungen jedoch bei weitem das Angebot, so daß viele Bewerber selten über das Anfangsstadium hinauskommen.

Eine der Ursachen hierfür liegt sicher in dem bürokratischen Aufwand und anderen notwendigen Anstrengungen, die eine Bewerbung mit sich bringt. Eigentlich unterscheidet sich die Bewerbung um ein Stipendium nur unwesentlich von einer Bewerbung um einen vielfach begehrten Job. Wer also bei dem Wettbewerb um ein Stipendium das Ziel nicht aus den Augen verlieren möchte, sollte, neben anderen Eigenschaften, Durchhaltevermögen besitzen. Je mehr Informationen ein Bewerber besitzt, desto besser und gründlicher wird die Bewerbung ausfallen, die er später präsentiert. Es ist daher ratsam, etwa eineinhalb Jahre vor Studienbeginn in den USA mit der Vorbereitung zu beginnen, will man bei der Vielzahl der Bewerber konkurrenzfähig bleiben.

Für Studenten, die in Deutschland noch nicht über einen akademischen Abschluß verfügen, sind die vier wichtigsten und bekanntesten Anlaufstellen für eine Bewerbung um ein Auslandsstipendium der DAAD – Deutscher Akademischer Austauschdienst –, die Fulbright Kommission für den Studenten- und Dozenten Austausch zwischen Deutschland und den

Vereinigten Staaten, das Landesamt für Ausbildungsförderung in Hamburg, zuständig für die Zahlung von AuslandsBAföG (vorausgesetzt, dieses Programm fällt nicht Sparmaßnahmen zum Opfer) und die Austauschprogramme zwischen den Universitäten in Deutschland und ihren amerikanischen Partneruniversitäten.

Programme wie die des DAAD, der Fulbright Kommission und des universitären Austauschs setzen meist ein abgeschlossenes Grundstudium oder Vordiplom voraus: Frühestens nach dem vierten, spätestens nach dem sechsten Semester soll das Studium in den USA angetreten werden. Die Bewerbungsunterlagen müssen aber bereits ein Jahr vor dem geplanten Studienantritt vorliegen. Studenten sollten daher bereits im zweiten Semester mit der Vorbereitung ihres Auslandsaufenthaltes beginnen.

Abiturienten, die bereits wissen, daß sie sich während ihres Studiums auf Themen konzentrieren möchten, die in enger Verbindung mit Amerika stehen (Amerikanisten, Ethnologen, Politologen u.v.a.) oder daß sie mindestens ein Jahr ihrer

Studienzeit in den Vereinigten Staaten verbringen wollen, können zum Beispiel – wenn sie die Freiheit haben zu wählen – schon bei der Auswahl ihrer Universität in Deutschland darauf achten, daß ihre zukünftige Uni über ein gutes Austauschprogramm mit einer oder mehreren amerikanischen „Partneruniversitäten“ verfügt. Ein solches Programm kann oft wesentlich schneller und weniger umständlich zum Ziel führen. Die Universitäten in Baden-Württemberg sind zum Beispiel für ihre guten Austauschprogramme bekannt. Der Vorteil dieser Austauschprogramme besteht darin, daß sie für Studenten aller Fakultäten offen sind. Die Leistungen variieren je nach Universität; nicht jedes Austauschprogramm

deckt so wohl die Studiengebühren der amerikanischen Universität als auch die Reise- und Lebenshaltungskosten.

Der DAAD bietet Studierenden aus den geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächern die Möglichkeit eines Jahresvollstipendiums. Reise- und Lebenshaltungskosten sowie die Studiengebühren werden in voller Höhe vom DAAD getragen. Die Bewerber müssen mehrere Runden eines Selektionsverfahrens erfolgreich überstehen; anders wäre der Ansturm auf dieses begehrte Stipendium wohl kaum zu bewältigen. Die Universität, in den Vereinigten Staaten oder in Kanada, wird vom DAAD ausgewählt; dabei wird die Wahl auf die Interessenschwerpunkte der Bewerber abgestimmt.

Teil-, Voll- und Reisestipendien stellt die Fulbright Kommission zur Verfügung. Der Großteil der vergebenen Stipendien besteht aus Teilstipendien, bei denen die Stipendiaten die Reise- und Lebenshaltungskosten selbst tragen müssen. Die Anzahl der Vollstipendien ist sehr begrenzt. Wie die DAAD-Stipendiaten haben auch Fulbright-Stipendiaten keine freie Hochschulwahl. Bei beiden Organisationen kann man sich jedoch auf die hervorragende Qualität der ausgewählten Hochschule verlassen. Sowohl DAAD- als auch Fulbright-Stipendiaten genießen im In- und Ausland einen ausgezeichneten Ruf, da sie ihre akademische Kompetenz in umfangreichen Auswahlverfahren unter Beweis stellen mußten.

## Welche weiteren Stipendienprogramme gibt es?

Nach der geltenden BAföG-Regelung haben BAföG-Empfänger in Deutschland Rechtsanspruch auf die Förderung ihres Studiums im Ausland, wenn das Auslandsstudienjahr dem Ausbildungsstand förderlich ist und ein Teil des Auslandsstudiums auf das Studium im Inland angerechnet werden kann. Der Gesetzgeber kommt hier den Studenten im Ausland entgegen, indem sich die Förderungshöchstdauer um die beiden Auslandssemester erhöht. Gleichzeitig leistet das BAföG-Amt die auslandsbedingten

Mehrkosten als Zuschuß, welcher später nicht zurückgezahlt werden muß. Zusätzlich haben die Bewerber die freie Hochschulwahl in Abstimmung mit den Finanzierungsrichtlinien des BAföG. In der Regel bewegen sich die Studiengebühren der großen staatlichen Universitäten der USA in diesem Rahmen. Viele teure private Universitäten kommen daher für BAföG-Empfänger nicht in Frage, was jedoch keine Einbußen in der Qualität des Studiums mit sich bringen muß.

Viel eher haben es die Bewerber in der Hand, die Wahl ihrer Universität – neben

finanziellen Überlegungen – nach ihren akademischen Interessen auszurichten. Dieser Grundsatz gilt übrigens auch für alle anderen Studenten. Weil sich BAföG-Empfänger selbständig um die Aufnahme an einer amerikanischen Universität bemühen müssen, sollten sie mit einer besonders langen Vorbereitungszeit – ca. 1½ Jahre – rechnen. Da das zuständige BAföG-Amt durch die Zahl der Anträge überlastet ist, reicht es auf keinen Fall aus, sich erst sechs Monate vor Ausreise – wie vielfach geraten – an das Amt zu wenden.

Weniger bekannt und selten genutzt ist zum Beispiel das Stipendienprogramm des Rotary Club. Der amerikanische Verband fördert qualifizierte und motivierte Studenten und Graduierte mit Stipendien. Genaue Informationen sind über die örtlichen Rotary Clubs zu beziehen.

Daneben verfügen zahlreiche deutsche und amerikanische Stiftungen und Firmen über Stipendienprogramme. Die meisten dieser Programme sind Graduierten, Doktoranden und Promovenden aus den Geschichts- und Gesellschaftswissenschaften, den Naturwissenschaften und der Medizin vorbehalten. So bietet zum Beispiel der German Marshall Fund Reise- und Forschungsstipendien für fortgeschrittene Doktoranden und Nachwuchswissenschaftler an, die sich in einem die USA betreffenden Gebiet spezialisiert haben. Jungen Nachwuchswissenschaftlern mit abgeschlossener Promotion aus den Naturwissenschaften und der Medizin stellt die Max-Kade-Foundation der Vereinigten Staaten Stipendien zur Verfügung. Darüber hinaus gibt es auch Stipendien für Akademiker, die nach dem deutschen Studienabschluß einen professionellen Abschluß von einer amerikanischen Universität, z. B. den MBA, erhalten wollen.

Detaillierte Informationen über die genannten Programme und andere Finanzierungsmöglichkeiten enthält die Broschüre des DAAD „Studium, Forschung, Lehre. Förderungsmöglichkeiten im Aus-

land für Deutsche“. Die Bewerbungsunterlagen zu den Programmen von DAAD und Fulbright und den Austauschprogrammen sowie die Adressen der Organisationen und Verbände sind über die akademischen Auslandsämter an jeder deutschen Universität zu beziehen. Neben den akademischen Auslandsberatungsstellen an der Universität bieten die Amerika-Häuser in der Bundesrepublik Informationsveranstaltungen und individuelle Sprechstunden zu Studium und Praktikum in den USA an. Während der Veranstaltungen berichten Studenten, die an den verschiedenen Programmen teilgenommen haben, über ihre Erfahrungen im Ausland. Sie geben nicht nur Ratschläge zur Überwindung von Hürden im Bewerbungsprozeß, sondern berichten auch über Erfreuliches und Beschwerliches im amerikanischen Studienalltag. Die USA-„Heimkehrer“ verbreiten im allgemeinen so viel Enthusiasmus, daß diese Veranstaltungen, neben ihrem Informationsgehalt, ebenso dazu dienen, Interessenten zu motivieren und dazu anzuregen, ihr Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Unabhängig von den oben genannten Programmen steht ambitionierten Studenten immer die Möglichkeit offen, an einer amerikanischen Universität ein College-, Magister- oder Doktorandenstudium zu absolvieren. Dazu sind der deutsche Diplom- oder Magisterabschluß nicht einmal Voraussetzung; mit der Ausnahme von Bachelor-Anwärtern sollten Interessenten jedoch mindestens vier Jah-

re mit nachweisbarem Erfolg an einer Universität studiert haben. Vor allen anderen Kriterien zählen bei der Bewerbung um ein Graduiertenstudium die akademischen Leistungen. Der Erfolg einer Bewerbung ist aber auch davon abhängig, daß Interessenten ihre Studienpläne auf die Interessenschwerpunkte des Institutes, an dem sie sich bewerben, und seinen Professoren abstimmen. Hier empfiehlt es sich, das Graduierten-Vorlesungsverzeichnis der entsprechenden Universität genau zu studieren. Während die Institute an den meisten amerikanischen Universitäten Doktoranden nur annehmen, wenn sie diese auch mit internen Stipendien fördern können, gilt dies leider nicht für Magisterstudenten. Magister-Anwärter müssen sich meist anderweitig um Stipendien bemühen.

Die Studiengebühren für Doktoranden werden von der Universität getragen. Zusätzlich erhalten Doktoranden ein monatliches „Gehalt“, welches, wenn sie Glück haben, hoch genug ist, um ihre Lebenshaltungskosten zu decken. Oft besteht auch die Möglichkeit, Professoren bei der Seminarvorbereitung zu assistieren und dadurch nicht nur zusätzlich Geld zu verdienen, sondern auch Lehrerfahrung zu sammeln. Bei der Planung sollten Interessenten jedoch beachten, daß die Anforderungen an Umfang, Originalität und Qualität der Dissertation in den USA häufig höher als in Deutschland liegen; dies gilt besonders für die technischen und naturwissenschaftlichen Fächer, aber auch

eine geisteswissenschaftliche Promotion kann, je nach Universität, bis zu sieben Jahre dauern. Doktoranden müssen in den ersten beiden Jahren noch Vorlesungen und Seminare belegen sowie Scheine ma-

chen. Sind alle Voraussetzungen erfüllt, muß der Student seine Fähigkeiten in einer umfangreichen Qualifikationsprüfung unter Beweis stellen. Erst dann wird er zur Promotion zugelassen und kann mit

der Forschung für die eigentliche Dissertation beginnen. Die mündliche Prüfung vor einer Promotionskommission findet dann entweder vor oder nach der Abgabe der Dissertation statt.

## Was verbirgt sich hinter TOEFL und GRE?

**D**eutsche Studenten, die einen akademischen Grad von einer amerikanischen Universität erwerben, genießen einen nicht unbedeutenden Vorteil gegenüber „non-degree“-Studenten: Sie können ein Visum beantragen, welches ihnen gestattet, in den USA – während der Semesterferien zum Beispiel – zu arbeiten oder sich um ein bezahltes Praktikum in einer amerikanischen Firma zu bemühen. Ihnen steht bei der Suche nach einem guten Praktikantenplatz der Karriereberatungsservice der Universität zur Seite. Spätestens seit der Schaffung des europäischen Binnenmarktes sind Praktika im Ausland für den späteren Berufsweg von großem Wert. Genaue Angaben über das erforderliche Visum erteilen die Beratungsstellen für ausländische Studenten und Professoren der jeweiligen Universität in den USA.

Wer in den Vereinigten Staaten studieren möchte – als DAAD- oder Fulbright-Stipendiat, als Austauschstudent oder

Selbstbewerber – muß eine Reihe von Bedingungen erfüllen, die unabhängig von Qualifikation, Studienfach und Dauer des Studiums sind. Alle amerikanischen Universitäten verpflichten Nicht-Amerikaner zur Teilnahme an einem Sprachtest, dem TOEFL – Test of English as a Foreign Language. Die erfolgreiche Teilnahme soll der amerikanischen Universität annähernd garantieren, daß der Bewerber in der Lage ist, Vorlesungen in englischer Sprache zu folgen und sich verständlich zu machen. Der TOEFL testet sowohl die Beherrschung des englischen Vokabulars und der Grammatik als auch die Fähigkeit, gesprochenes Englisch zu verstehen. Mit ein bißchen Übung im Sprachlabor kann diese Hürde genommen werden. Die erfolgreiche Mindestpunktzahl von 500 bis 550 Punkten erreichen selbst diejenigen mit relativ geringem Aufwand, die Englisch nicht allzu perfekt beherrschen. Studenten, die sicher gehen möchten, daß sie an der amerikanischen Universität als „graduate“ Studenten zugelassen werden,

müssen zusätzlich zum TOEFL den GRE – Graduate Record Examination – absolvieren.

Amerikanische „graduate“ Studenten besitzen ein sogenanntes „bachelor's degree“, welches sie nach erfolgreichem Abschluß der vier „undergraduate“ Studienjahre erhalten. Auch wenn der Vergleich hinkt, entsprechen die ersten beiden „undergraduate“ Jahre grob unseren letzten beiden Gymnasialjahren, während das dritte und vierte „undergraduate“ Jahr vielleicht mit unserem Grundstudium gleichzusetzen sind. Der „bachelor“ entspricht demnach unserem Vordiplom oder einem abgeschlossenen Grundstudium.

Wer also während des USA-Studiums nicht unterfordert werden möchte, sollte sich nicht vor dem GRE scheuen und darauf Wert legen, an der Gastuniversität als graduerter Student eingeschrieben zu sein. Dies erleichtert u. a. auch die Anerkennung der Studienleistung bei der Rückkehr nach Deutschland. Im Ver-

gleich mit dem TOEFL erfordert der GRE wesentlich mehr Vorbereitungszeit; neben einem Sprachteil, der selbst für Amerikaner nach eigenen Angaben nicht einfach sein soll, beinhaltet der GRE mathematische und logische Aufgaben. Teilnehmern an den Austausch-, DAAD- und (teilweise) Fulbright-Programmen ist häufig, auch ohne GRE, der Status als graduiertes Student garantiert; Voraussetzung ist aber auch hier der Abschluß des Grundstudiums bzw. Vordiploms zum Zeitpunkt der Ausreise. Wer allerdings an der amerikanischen Universität einen Magister- oder Diplomabschluß erwerben möchte, muß sich ohne Ausnahme dem GRE unterziehen. Auch allen unabhängigen Bewerbern bleibt der GRE nicht erspart, wenn sie sich Komplikationen mit der amerikanischen Universitätsbürokratie ersparen möchten.

Zu einer potentiell erfolgreichen Bewerbung gehört vor allen Dingen die Beschreibung des Forschungsvorhabens des Kandidaten. Ein ausgefeiltes Essay über die Details des Studienplanes im Ausland sowie eine ausreichende Begründung, warum ein Studium vor Ort dem Forschungsvorhaben besonders förderlich wäre, sind integraler Bestandteil jeder gu-

ten Bewerbung. Eine oder mehrere Universitäten, Institute oder Professoren in den USA können vielleicht besonders auf dem eigenen Interessengebiet spezialisiert sein. Bewerber sollten dies erwähnen und gleichzeitig begründen, inwiefern sie davon profitieren würden, gerade an dieser einen Universität mit diesem Professor zusammenzuarbeiten. Möglich ist zum Beispiel auch, daß eine amerikanische Universität über Archive und Quellen verfügt, zu denen man in Deutschland keinen Zugang hätte. Wer zum Beispiel zeitgenössische Chicano Literatur studieren möchte, ist an einer Universität in Texas sicher besser aufgehoben als an jeder deutschen Universität.

Der Student muß also seine eigenen Interessenschwerpunkte besonders gut kennen und sich auch bereits in die einschlägige Literatur eingeleitet haben; sicher ist nämlich, daß die Stipendienkommission während der Auswahlverfahren den Kandidaten zu seinem ausgesuchten Gebiet befragen wird. Es hat also wenig Sinn, mit dem Studienvorhaben leichtfertig umzugehen. Dieser Teil der Bewerbung beinhaltet, daß man sich Zugang zu den Vorlesungsverzeichnissen der amerikanischen Universitäten verschafft – zu

finden in den Amerika-Häusern – und diese gründlich studiert.

Zu einer vollständigen Bewerbung gehören auch mindestens zwei Empfehlungsschreiben, ausgestellt von den Professoren, deren Seminare man in Deutschland besucht hat. Es mag beim deutschen Studienalltag nicht einfach sein, sich bei einem Professor bemerkbar zu machen, der Vorlesungen vor zweihundert Studenten hält; um so mehr empfiehlt es sich, den Professor rechtzeitig von den eigenen Plänen in Kenntnis zu setzen und eine schriftliche Hausarbeit für ihn anzufertigen oder seine Klausur mitzuschreiben. Nur so hat auch der Professor eine Chance, den Studenten kennenzulernen. Da Empfehlungsschreiben zusätzliche Arbeit bedeuten, wird kein Professor unbedingt davon begeistert sein; dennoch sollte man sich nicht davon abschrecken lassen.

Nicht zuletzt muß die Bewerbung auch eine detaillierte Aufstellung aller belegten Kurse – einschließlich der Noten, so vorhanden – enthalten. Auch hier sollte die Aufstellung möglichst nahe bei der Realität liegen; Teilnehmer der Auswahlkommission können den Kandidaten während des Auswahlgesprächs jederzeit auf die Seminarinhalte ansprechen.

## Die Bibliothek als zweites Zuhause

**E**s versteht sich von selbst, daß jeder Bewerber, der es bis zum Auswahlinterview geschafft hat, möglichst gut über die zeitpolitischen und kulturellen Geschehen des eigenen und des Gastlandes informiert sein sollte. Erfolgreiche Interviewteilnehmer berichten allerdings häufig, daß Perfektion nicht das einzige oder wichtigste Bewertungskriterium ist; als ebenso wichtig gilt, daß sich der Kandidat von Pannen und Schwächen während des Auswahlgesprächs, welches in englischer Sprache stattfindet, nicht aus der Bahn werfen läßt und Vertrauen in die eigene Persönlichkeit beweist.

Studienbeginn ist an den meisten amerikanischen Universitäten in der ersten Septemberwoche. In der Regel ist das akademische Jahr, welches, wie bei uns, neun Monate dauert, in zwei Semester – manchmal auch in Trimester – aufgeteilt. Deutsche Studenten werden schnell gravierende Unterschiede zur hiesigen Unterrichtspraxis feststellen: Selbst an den riesigen staatlichen Universitäten mit 35.000 bis 70.000 Studenten sitzen selten mehr als zwanzig bis dreißig Studenten in einem Seminar. In den Seminaren im Hauptstudium sind sogar Teilnehmerzahlen unter zehn Studenten keine Seltenheit. Dies bedeutet nicht nur, daß Professoren ihren Studenten ungleich mehr Aufmerksamkeit widmen können als ihre Kollegen

in Deutschland. Für den einzelnen Studenten heißt das auch, daß er/sie einen wesentlich höheren Anteil am Erfolg des Seminars trägt, als dies an einer deutschen Universität der Fall wäre. Allein dadurch wird der Arbeitsaufwand höher.

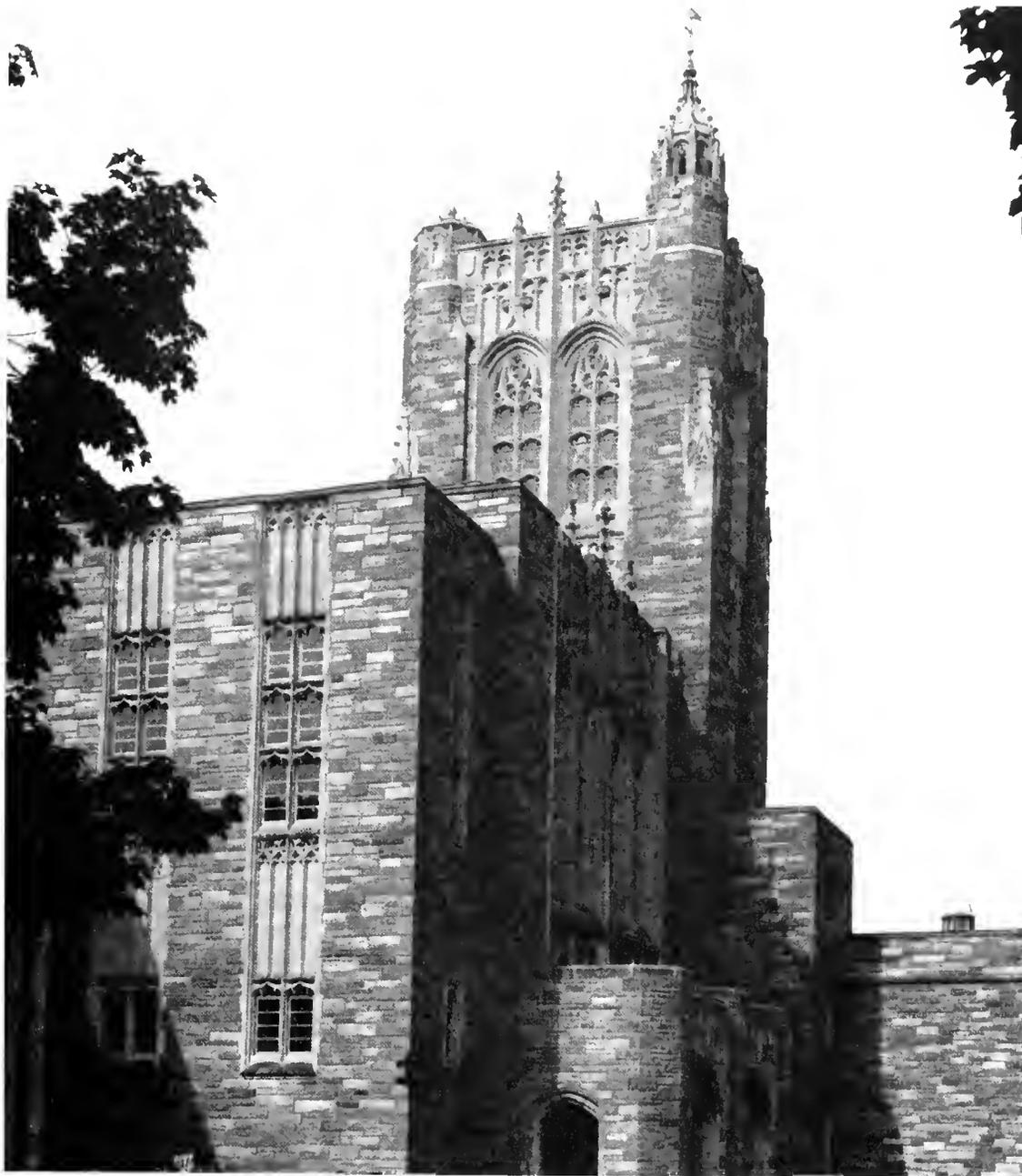
Hinzu kommt aber auch, daß in amerikanischen Seminaren anders gearbeitet wird. In den geistes- und wirtschaftswissenschaftlichen Fächern müssen Studenten nicht selten einen Roman oder ein kritisches Werk pro Woche und Kurs lesen; an den technischen und naturwissenschaftlichen Fakultäten kommen zum Lesen von Forschungsaufsätzen Problemstellungen hinzu, die die Studenten lösen müssen. Pro Kurs finden in der Regel zwei Klausuren – in der Mitte und am Ende des Semesters – statt; in den Geistes- und Wirtschaftswissenschaften schreiben Studenten zwei Hausarbeiten pro Semester und halten zusätzlich Referate.

Aufgrund des hohen Arbeitsaufwandes belegen amerikanische Studenten durchschnittlich nicht mehr als drei oder vier Seminare pro Semester; deutschen Studenten ist zu empfehlen, diesem Beispiel zu folgen und sich anfänglich eher weniger als mehr Kurse aufzubürden. Als Folge des immensen Lesestoffes, den jeder Student zu bewältigen hat, wird die Bibliothek zum zweiten Zuhause. Die meisten Bibliotheken sind bis Mitternacht – in den Prüfungsperioden sogar

länger – und an den Wochenenden geöffnet.

Einer der größten Vorteile eines USA-Studiums besteht darin, daß jedem Studenten ein Professor zugeteilt ist, der bei der Auswahl der Kurse behilflich ist und bei Problemen oder Fragen jederzeit zur Verfügung steht. Im Vergleich zu seinen deutschen Kollegen hat ein amerikanischer Professor wesentlich weniger Studenten zu betreuen. Wer von deutschen Professorensprechstunden an lange Warteschlangen gewöhnt ist, wird daher angenehm überrascht sein. Keiner sollte sich davor scheuen, von dieser Verfügbarkeit der Professoren Gebrauch zu machen, Forschungsvorhaben und Probleme zu diskutieren und sich Ratschläge einzuholen. Meist läßt sich erst später einschätzen, wie sehr man von der Menge der Ideen, mit denen man konfrontiert wird, der Intensität der Kurse und der Betreuung durch die Professoren profitiert hat.

Trotz der intellektuellen Herausforderung, die ein Studium in den Vereinigten Staaten darstellt, sollte man nicht vergessen, daß ein amerikanischer Campus ein komplexes soziales Gefüge ist und ein reges gesellschaftliches Leben aufweist. Selten wird man in der Bundesrepublik die Chance haben, mit Menschen so verschiedener ethnischer Gruppen zusammenzutreffen wie auf einem amerikanischen Campus. Anders als bei uns ver-



Harvey S. Firestone Memorial Library der Princeton Universität, New Jersey, USA

Harvey S. Firestone Memorial Library at Princeton University, Princeton, New Jersey, U.S.A.

Foto/Credit  
Robert P. Matthews

bringen Studenten einen Großteil ihrer freien Zeit auf dem Campus. Indem die Universität auf die vielfältigsten Bedürfnisse ihrer meist multikulturellen Studentenschaft antwortet, nimmt sie eine zentrale Rolle im Leben der Studenten ein. Viele Studenten engagieren sich außerhalb des Seminarraumes in Institutionen, die eng mit der Universität verknüpft sind: in studentischen Tageszeitungen und Radiosendern, Kunst- und Literatur-

Journals, Studentenchören und -orchestern, sozialen Hilfseinrichtungen und Wohlfahrtsverbänden, politischen Organisationen, Frauenverbänden u.v.a. Sie wählen diese Form des Engagements jedoch nicht nur aus purer Lust, sondern auch mit dem Ziel, sich für bestimmte Berufe zu qualifizieren und ihre Karrierechancen zu verbessern. Zusätzlich ist der persönliche Einsatz der Studenten Ausdruck der starken Identifikation mit ihrer

Universität. In diesem Zusammenhang spielt zum Beispiel das hohe Ansehen der Sportmannschaft jeder Universität eine sehr große Rolle. Es gibt wohl kaum ein Ereignis, welches eine vergleichbar starke identitätsstiftende Wirkung hätte wie ein Wettkampf zwischen den Sportteams zweier konkurrierender Universitäten. Wer sich noch nie in ein solches Szenario eingefühlt hat, hat nur die Hälfte amerikanischen Universitätslebens verstanden.

## Das Leben auf dem Campus

**D**elta Phi Kappa, Alpha Tau Omega, Delta Delta Delta, was hier nach griechischen Dörfern klingt, sind nichts weiter als Namen studentischer Verbindungen an amerikanischen Hochschulen. „Fraternities“ (lat. frater = Bruder) und „Sororities“ (lat. soror=Schwester) werden sie genannt und haben als Ziel, das gesellschaftliche Leben an der Uni anzuregen und zu bereichern. Solche „Bruderschaften“ hatten ihre Blüte im letzten Jahrhundert in Deutschland. Man denke dabei an das Studentenleben in Heidelberg, als sich Burschenschaften und schlagende Verbindungen in den Weinkellern versammelten, miteinander feierten, Eichendorffsche Balladen sangen und ihre Mensuren schlugen, wobei die Narben an der Wange, der sogenannte Schmiß, eine be-

gehrte Auszeichnung war, die Männlichkeit, Mut und Tapferkeit ausdrücken sollte.

In Amerika braucht man heutzutage nicht unbedingt eine Narbe, um anzudeuten, daß man einer solchen Verbindung angehört, aber dafür ziehen sich die Einweihungsrituale oft über eine Woche hinaus. „Hellweek“ werden sie genannt, in denen die neuen Studenten dem Erbarmen der Brüder ausgesetzt sind. Während dieser Zeit nämlich können die Mitglieder von dem Neuling so ziemlich alles verlangen, was ihnen gefällt. Sei es, daß sie ihn sämtliche Schuhe putzen lassen, ihn zu Parties verdonnern, ihn vielleicht auch auffordern, eine Flasche Sekt auf einmal auszutrinken oder gar einmal nackt durch den Campus zu laufen. Aber im Land der unbegrenzten Möglichkeiten werden in-

zwischen auch hier staatlicherseits Grenzen gesetzt, da schon so mancher sein Leben dabei aufs Spiel setzte und es verlor. Aber keine Sorge, die meisten Verbindungen sind absolut harmlos; schließlich geht es ja hier um „Fun“ und ums Gesellschaftliche. Außerdem kann man sich unter verschiedenen Bruder-/Schwesterchaften die aussuchen, die einem am ehesten zusagt. So gibt es manche, die mehr auf das Akademische ausgerichtet sind und für die man neben guten Noten ein Herz fürs Studium mitbringen sollte. Andere hingegen legen mehr Wert auf den sozialen Status, und da gehört schon ein Smoking in den Studentenkoffer. Für diesen Lebensstil sollte man schon etwas mehr „Kleingeld“ mitbringen. Die Mitgliedsbeiträge hingegen sind alle mehr oder weniger gleich, zur Zeit ca. US \$

## How to be Successful Working for U.S. Corporations in Europe

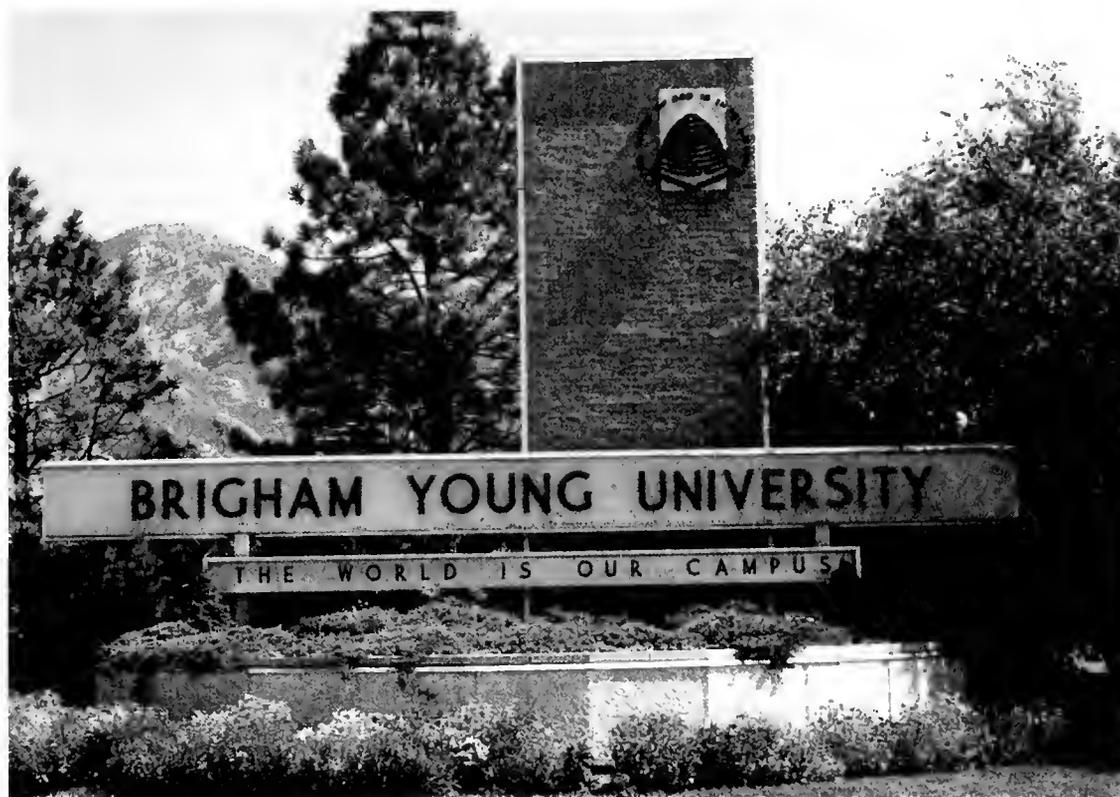
Erfolgreich arbeiten bei US-Gesellschaften in Europa

50–70 pro Semester. Man kann auch in den Fraternity-/Sororityhäusern wohnen; die Miete beträgt nicht mehr als im regulären Studentenwohnheim. Diese Gemeinschaften werden von der Universität und vom Staat finanziell unterstützt, viele aber auch von Ehemaligen, die inzwi-

schen die Erfolgsleiter hochgeklettert sind und noch mit Wehmut an die „gute alte Zeit“ zurückdenken.

Und wie kommt man in eine solche Gemeinschaft? In den Einführungswochen der Uni stellen sich diese Verbindungen den Studenten vor. Es gibt viele Parties,

auf denen man sich ungezwungen gegenseitig beschnuppern kann. Ist man dann von allen Brüdern und Schwestern der jeweiligen Verbindung erwünscht, dann erhält man die Aufforderung beizutreten, und zwar für immer. Auch nach dem College bekommt man „Newsletters“ und



Brigham Young  
University,  
Provo, Utah,  
U.S.A.

Foto/Credit:  
Brent Walker

kann sich mit den Brüdern bzw. Schwestern treffen. Im Beruf kann dies natürlich auch zum Vorteil werden. Wiedersehen macht Freude.

Wem solche Verbindungen nicht liegen, der kann natürlich auch an anderen Aktivitäten teilnehmen, wobei Sport an erster Stelle steht. Jede Uni hat mindestens eine Football-, Baseball- und Basketballmannschaft. Sie alle tragen ein Maskottchen der jeweiligen Universität, sei es ein blauer Panther („Cougar“), ein Cowboy oder irgendeine andere „Species“, und für diese Mannschaft geht man dann auch durchs Feuer. Die „Cheerleaders“ schwingen ihre langen Beine im eiskalten Schnee, und die Fans schreien sich die Kehle aus dem Hals, um ihre Jungs anzufeuern, wenn sie gegen Mannschaften anderer Universitäten antreten. Das ist wahrer Teamgeist!

Möchte man hingegen selbst Sport treiben, dann ist auch dafür gesorgt. Entweder man belegt einen Sportkurs (3 sind so-

wieso meistens Pflicht) und wählt unter Golfen, Tennis, Gewichtheben, Reiten, Kegeln usw. aus, oder man geht einfach zu den Sportanlagen der Uni, die es mindestens so zahlreich gibt wie Vorlesungssäle, und tobt sich da unentgeltlich (Studentenausweis genügt) nach Herzenslust aus.

Der Campus bietet auch den zukünftigen Politikern vielfältige Trainingsmöglichkeiten. Man kann sich, wie auch in Deutschland, einer Studentenorganisation anschließen und sich z. B. für die Rechte von Minderheiten einsetzen oder auch karitative Maßnahmen unterstützen. Solche ehrenamtlichen Tätigkeiten sind später in Lebensläufen gern gesehen. Apropos „karitativ“: Auch kirchliche Organisationen sind auf dem Campus häufig vertreten. Und außer Sonntagsgottesdiensten veranstalten sie öfter gesellschaftliche Aktivitäten während der Woche. Die Brigham Young University in Provo, Utah z. B. hat über 200 kirchliche Studen-

tengemeinden, die Tänze, Ausflüge und andere Geselligkeiten organisieren.

Last but not least wäre da noch das Wörtchen Kultur. Mancher Europäer mag sich vielleicht fragen, was denn amerikanische Universitäten überhaupt an Kultur anzubieten haben, aber ein Blick auf den Veranstaltungskalender belehrt eines Besseren: Die Theater- und Musikabteilungen der Unis stellen unter großen Aufwendungen „fast professionelle“ Opern, Musicals, Komödien, Tragödien und natürlich viele Konzerte auf die Beine. Und die Kunstabteilung zeigt das ganze Jahr hindurch Ausstellungen mit Werken zukünftiger Dalis, Picassos und Warhols.

Die oben erwähnte Brigham Young University hat am Eingang zum Campus das Schild „The World is our Campus“, was bedeutet, daß man nie aufhören sollte, zu lernen und die Welt zu erforschen. Mancher rundum zufriedene Student kann dann auch sagen: „The Campus is our World!“

## Berufsberatung an amerikanischen Universitäten

Die Höhe der Studiengebühren, die amerikanische Universitätsstudenten für die Ausbildung zahlen müssen, erstaunt viele. Ein Teil der Gebühren jedoch wird von den Universitäten in Form von Dienstleistungen an die Studenten zurückgegeben. Eine der brauchbarsten dieser

Dienstleistungen ist die Berufsberatung. Sie beginnt bei Aufnahme in die Universität und ist Aufgabe von Studienberatern und dem „Career Center“ der Universität. Viele amerikanische Studenten beginnen ihr Universitätsstudium gleich nach Erhalt des „High School Diploma“. Das Durchschnittsalter des sogenannten „Col-

lege Freshman“, d.h. des Studenten im ersten Studienjahr, liegt bei siebzehn oder achtzehn Jahren, also einige Jahre unter dem Durchschnittsalter des deutschen Studenten bei Studienbeginn. Folglich wissen die meisten Studenten noch nicht genau, welches Hauptfach sie wählen sollen. Da in der Regel in den ersten beiden

**How to be Successful Working for U.S. Corporations in Europe**

Erfolgreich arbeiten bei US-Gesellschaften in Europa



Büro für  
Karriereberatung  
im Wilbur Cross  
Gebäude der  
University of  
Connecticut,  
Storrs,  
Connecticut,  
USA

Career Resource  
Center housed  
in the Wilbur  
Cross Building  
The University  
of Connecticut,  
Storrs,  
Connecticut,  
U.S.A.

Foto/Credit  
Gottfried Sehringer

Jahren der sogenannten „Undergraduate Studies“ (entspricht in etwa dem deutschen Grundstudium) eine Reihe von Grundkursen absolviert werden müssen (eine Vielzahl von Kursen, die Deutsche als Kurse für Allgemeinwissen bezeichnen würden), haben die Studenten Zeit, sich verschiedene Fachgebiete anzusehen, bevor sie sich für ein Hauptfach entscheiden.

Bei Aufnahme des Studiums an der Universität wird jeder Student einem Studienberater zugeteilt. Dieser ist Mitglied des Lehrkörpers und dafür verantwortlich, dem Studenten bei der Kurswahl zu helfen, sicherzustellen, daß die Grundkurse belegt werden, und Fragen des Studenten während seiner Zeit an der Universität zu beantworten. Für Studenten, die schon klare Vorstellungen über ihre zukünftige berufliche Laufbahn haben, spielt der Studienberater eine untergeordnete Rolle. Für andere jedoch kann er ein Vorbild sein, eine Quelle für Anregungen und Informationen über verschiedene Fachgebiete, da er mit dem Studenten in engem Kontakt steht und stets über seine Leistungen in verschiedenen Fächern informiert ist.

An vielen Universitäten haben die Studenten die Möglichkeit, mit mehreren Studienberatern zusammenzuarbeiten, um verschiedene Fächer zu kombinieren und sozusagen ein „individuelles“ Hauptfach zu entwickeln. Ohne ihre Hilfe und Unterstützung wären die Studenten nicht

in der Lage, einen auf sie zugeschnittenen Lehrplan für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn zu erstellen.

Darüber hinaus können die Studenten im „Career Center“ schon früh im Studium sowohl Informationen über mögliche Studienfächer und Berufsbilder als auch persönliche Beratung erhalten. Eine der Hauptaufgaben des „Career Center“ ist es, den Studenten nicht nur bei der Berufsplanung und der Wahl des Hauptfaches zur Seite zu stehen, sondern sie dabei zu unterstützen, Berufe zu finden, die mit einem bestimmten Hauptfach angestrebt werden können. Die Idee des „Career Center“ paßt gut in die amerikanische Philosophie, den Studenten leicht zugängliche Quellen und Einrichtungen zur Verfügung zu stellen. Tatsächlich ist das „Career Center“ eine kleine Bibliothek, die in der Regel über eine ansehnliche Büchersammlung zu den Themen Berufsplanung und Stellensuche verfügt.

Zuerst einmal gibt es Bücher, die verschiedene Berufe beschreiben: Anforderungsprofil, Tätigkeitsfeld, die Chancen, in diesem Beruf Karriere zu machen, Gehaltsstufen usw. Hierbei muß betont werden, daß diese Bücher am sinnvollsten mit Hilfe eines Berufsberaters genutzt werden, der die besonderen Bedürfnisse des Studenten gezielt ansprechen kann. So kann der Student zum Beispiel einen Termin mit einem Berater vereinbaren, um die gewünschte Laufbahn zu erörtern: Macht die Wahl des Berufs in der momen-

tanen Wirtschaftslage Sinn, oder strebt er einen Beruf an, der etwas außergewöhnlich ist?

Zusätzlich zu Büchern und Broschüren bieten viele „Career Center“ den Studenten andere, mehr praktisch orientierte Dienstleistungen an. So können die Studenten zum Beispiel Interessen- und Persönlichkeitstests absolvieren, um ihre besonderen Neigungen und Stärken zu erkennen und herauszufinden, wie sie diese in bestimmten Berufsfeldern erfolgreich einsetzen können. Natürlich werden Tests nicht als einziges Entscheidungskriterium herangezogen.

Darüber hinaus findet man im „Career Center“ wichtige Informationen über Unternehmen, einschließlich der multinationalen und ausländischen Gesellschaften. Derartige Informationen können für Studenten, die im internationalen Bereich oder im Ausland arbeiten möchten, sehr hilfreich sein. Für diejenigen, die Erfahrungen durch einen Arbeitsaufenthalt im Ausland sammeln möchten, gibt es in der Regel Broschüren und Bücher mit Hinweisen, wie man die Suche nach einem Job im Ausland angehen sollte.

Erst wenn ein Student sein Hauptfach gewählt hat und kurz vor dem Studienabschluß steht, stellt er fest, wie unbezahlbar das „Career Center“ der Universität sein kann. Die meisten verfügen über Bücher, die alle Phasen der Stellensuche

behandeln, vom Erstellen von Lebensläufen und Anschreiben bis zur Übung von bestimmten Verhaltensregeln bei Vorstellungsgesprächen.

Außerdem sind Geschäftsberichte und Unternehmensprofile häufig von einer Vielzahl von Firmen vorhanden. Sehr oft fragen „Recruiter“ die Studenten während des Vorstellungsgesprächs, was sie über die Produkte oder die Philosophie

des jeweiligen Unternehmens wissen. Hintergrundinformation kann daher zur Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch sehr hilfreich sein. Es gibt auch Firmen, die sich, ihre Organisation und ihre Produkte auf Videokassette präsentieren. Diese Videos sind für Studenten sehr nützlich, weil sie auch erste Eindrücke über Unternehmenskulturen vermitteln. Es muß betont werden, daß hinter der

Berufsberatung an amerikanischen Universitäten die Überzeugung steht, daß sich die Universität für ihre Studenten verantwortlich sieht, und dies nicht nur während des Studiums, sondern auch danach. Die Universitäten sind stolz auf ihre Ehemaligen, und sie wissen, daß eine gute Berufsberatung sehr nützlich für erfolgreiche Studenten und später für erfolgreiche Berufstätige sein kann.

## Karriereplanung und Stellenvermittlung an amerikanischen Universitäten

**A**merikanische Universitäten haben es sich zur Aufgabe gemacht, sowohl „Undergraduate“- als auch „Graduate“-Studenten bei der Bewerbung um eine Position und der Stellenvermittlung behilflich zu sein. Viele Studenten, und besonders „Graduate“-Studenten, schreiben sich an den Universitäten ein, um in ihrem Fachgebiet die Grundlagen für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn zu legen. Hierbei spielt die Universität eine tragende Rolle, da sie den Studenten zur Erreichung dieses Ziels die notwendige Ausbildung und Unterstützung mit auf den Weg gibt.

Aktivitäten für die Karriereplanung beginnen bereits bei Universitätseintritt und setzen sich während des Studiums fort. Viele Studenten suchen sowohl Rat und Hilfe als auch praktische Übung in Dingen, die für das Bewerbungsverfahren

und bei der Entscheidung für eine bestimmte berufliche Laufbahn wichtig sind. Hierzu gehören z. B. Suche und Auswahl von verschiedenen Karrieremöglichkeiten, Erstellung von erfolgversprechenden Lebensläufen und Anschreiben, Entwicklung der Fähigkeit, sich in Vorstellungsgesprächen zu behaupten, Planung solider Gespräche sowie Verhandlungen über Arbeitsbedingungen und Gehalt. Zusätzlich haben einige Fakultäten an amerikanischen Universitäten, wie z.B. die „School of Business Administration“, einen Vollzeitmitarbeiter, der den Studenten hilfreich zur Seite steht und bei der Stellenvermittlung eng mit Unternehmen zusammenarbeitet. Dieser Mitarbeiter hat ausschließlich die Aufgabe, bei der Bewerbung um eine Stelle zu helfen und Kontakte zu Unternehmen herzustellen.

Eine der Dienstleistungen der „Career Center“ ist eine Reihe von Veranstaltungen,

bei denen Firmen und verschiedene Berufsbilder vorgestellt werden und ehemalige Studenten der Universität und Führungskräfte der Firmen mit den Studenten reden. Der Gastredner spricht sowohl über breitgefächerte Themen als auch über sein Spezialgebiet, wie zum Beispiel Konsumgüter-Marketing oder internationales Finanzwesen. Bei diesen Veranstaltungen haben die Studenten die Möglichkeit, Fragen zu stellen und mit dem Unternehmensvertreter in ungezwungener Atmosphäre zu reden. So können die Studenten oft testen, ob sie sich für eine bestimmte Firma oder ein bestimmtes Fachgebiet interessieren, und manchmal bekommen sie sogar einige Insider-Tips für das Bewerbungsverfahren.

Ein anderer, sehr hilfreicher Service des „Career Center“ sind Workshops, in denen man lernen kann, wie Lebensläufe

geschrieben werden und wie man sich erfolgreich in Vorstellungsgesprächen präsentiert. Das „Career Center“ bietet manchmal Treffen an, bei denen Vorstellungsgespräche geübt werden. Hierfür müssen die Studenten zuerst ihren Lebenslauf und ein Anschreiben einreichen und führen anschließend ein Vorstellungsgespräch mit einem Berufsberater. Manchmal werden auch ehemalige Studenten, die sich bereits erfolgreich im Berufsleben behauptet haben, zu diesen Übungsgesprächen eingeladen. Dieses Verfahren hat den Vorteil, daß die Ehemaligen zwar einerseits die Studenten unterstützen, andererseits dennoch nicht zu nachsichtig sind. Die Studenten bekommen von ihnen oft Informationen aus erster Hand, die bei der Vorbereitung echter Vorstellungsgespräche sehr hilfreich sind. Solche Gelegenheiten sind sehr wertvoll, da der Student lernen kann, wie man auf Standardfragen reagieren sollte und das Verhalten des Interviewers interpretieren kann. Besonders wichtig an diesen Übungsgesprächen aber ist, daß sie den Studenten zwingen, über seine Stärken und seine besonderen Fähigkeiten für eine bestimmte Position nachzudenken.

Im wesentlichen für „Graduate“-Studenten bieten viele Universitäten in den Sommerferien ein Praktikums-Programm an. Dabei finden die Studenten die Möglichkeit, die im Studium erworbenen Kenntnisse praktisch anzuwenden und studienbezogene Berufserfahrung zu sammeln.

Eines der nützlichsten Angebote der „Career Center“ an amerikanischen Universitäten sind die Vorstellungsgespräche auf dem Universitätsgelände, die in Zusammenarbeit mit Unternehmen organisiert werden. Diese Gespräche werden wie normale Interviews durchgeführt, und die Studenten kleiden sich entsprechend formell. Manchmal nehmen ein oder zwei Absolventen der Universität, die bereits für die jeweilige Firma arbeiten, an den Vorstellungsgesprächen teil, um die unterschiedlichsten Fragen der Studenten zu beantworten.

Im Zusammenhang mit diesem Service fördern viele Universitäten Berufsplanungsseminare. Vertreter großer Unternehmen, die für Einstellungen zuständig sind, werden eingeladen, um mit den Studenten zu sprechen. Das Ziel dieser sogenannten „Recruiter“ ist es natürlich, qualifizierte Studenten zu finden, die gut in die Unternehmensstruktur passen würden. An einigen Universitäten werden solche Seminare speziell für „Graduate“-Studenten organisiert (z. B. von der „School of Business Administration“). Auf einem derartigen Seminar können Studenten nicht nur Informationen aus erster Hand erhalten, sondern auch Termine für spätere Vorstellungsgespräche vereinbaren.

Viele Ehemalige bleiben auch später in engem Kontakt mit ihrer Universität. Sie bieten sich an, Studenten zu helfen, die mehr über ein bestimmtes Fachgebiet oder Unternehmen erfahren möchten. Die

Studenten können im „Career Center“ eine Kartei mit den Namen derer finden, die für einen Informationsaustausch zur Verfügung stehen. Durch das persönliche Gespräch kann der Student Informationen erhalten, die aufschlußreicher und relevanter sind als das, was man an Informationsabenden an den Universitäten erfährt. An amerikanischen Universitäten wird die Karriereplanung also gemeinsam von den Studenten und den Mitarbeitern der Universität durchgeführt. Die Studenten ergreifen die Initiative, indem sie die ihnen zur Verfügung stehenden Quellen nutzen und Universitätsmitarbeiter um Hilfe bei der Kontaktaufnahme zu Unternehmen bitten. Die Universität hilft ihnen durch Beratung, kontinuierlichen Kontakt zu Unternehmen und Veranstaltungen, auf denen Studenten und Unternehmen Verbindung zueinander aufnehmen können. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Unternehmen ist die Stellenvermittlung zum Teil Aufgabe der Universitäten geworden. Alle Beteiligten profitieren von diesem Kontakt. Die Unternehmen bekommen gut ausgebildete, qualifizierte Kandidaten. Die Universitäten sehen den Erfolg ihrer Studenten durch die gelungene Platzierung bei Unternehmen. Und nicht zuletzt erfahren die Studenten mehr über verschiedene Unternehmen und Karrieremöglichkeiten. Hierdurch vergrößert sich die Chance, den richtigen Weg zu einer erfolgreichen und befriedigenden beruflichen Laufbahn einzuschlagen.

# First-Rate Preparation For a Career With U.S. Corporations: Studying in America

## Good Planning is the Key to Success

**T**hose who want to fulfill their dreams and want to study in the U.S. should know that early planning, thorough research and good work are the keys to success. Even if the future student is not considering elite schools, such as Yale, Harvard, Princeton, Stanford, MIT, etc., he will nevertheless realize that studying in America is very expensive, and that only few students can afford to pay tuition on their own. Even at state universities, which are cheap in comparison to private universities (and cheap does not mean bad) out-of-state tuition amounts to \$ 3,500 per semester. The upper limit for out-of-state tuition at state universities is approximately \$ 9,000. And this does not include travel and living expenses or any other cost. In order to make the dream come true, most students therefore need to apply for loans or scholarships. It is easy to imagine that the number of applications considerably exceeds the number of scholarships available. Therefore, many applicants are discouraged early on. This is certainly caused by the bureaucratic

application process and the efforts the future student has to go through in order to apply. In fact, applying for a scholarship does not differ very much from applying for a highly sought job. Those who do not want to lose track of their goal when applying for a scholarship need the ability, among others, to hold out to the end. The more information the applicant has, the better and more thorough his application will be. Considering the large amount of applicants who are competing against each other, it is advisable to start preparing one's studies in the U.S. one and a half years in advance.

Students who do not yet have an academic degree in Germany should contact the following four organizations. They are the most important and the best known contacts for scholarships for studies abroad: The "DAAD", or German Academic Exchange Organization; the "Fulbright Kommission" for student and assistant professor exchange between Germany and the U.S.; the "Landesamt für Ausbildungsförderung" in Hamburg, in charge of German government loans paid

to students studying abroad ("BAföG") (assuming that there will be no budget cuts); and exchange programs between universities in Germany and their American partners.

In general, programs such as those offered by the DAAD, the Fulbright Kommission or universities require the successful completion of the basic core courses at university level ("Grundstudium") or the preliminary diploma ("Vordiplom"). Students should start with their program in the U.S. between the fourth and sixth semester in Germany. However, the application must be presented well ahead of the expected program start (one year is recommended). Therefore, students should start to prepare their stay abroad as early as during their second semester in Germany.

High school graduates who already know that they want to major in subjects closely related to America (experts in American language and literature, ethnologists, political scientists, etc.) or who intend to spend at least one year at an American university should do the fol-

Cornell University,  
Ithaca,  
New York,  
U.S.A.



Foto/Credit  
Charles Harrington

lowing: when applying for a university in Germany they should, if possible, choose a school that offers a good exchange program with one or more American partner universities. In most cases, achieving this, the goal will be less troublesome with the help of such an exchange program. For example, universities in Baden-Württemberg are well-known for their good exchange programs. The fact that these exchange programs are open to students of all departments is a big advantage. The services offered vary from university to university. Not all exchange programs cover tuition at the American university, travel or living expenses.

Students majoring in humanities or social science can apply for a DAAD scholarship that covers a full year. The DAAD will pay for all travel and living expenses plus tuition. The applicant must successfully complete a thorough selection process. It would otherwise not be possible to handle the large amount of applications for this highly sought after scholarship. DAAD will select the university in the U.S. or Canada most appropriate for the student, taking into consideration the student's interests.

The Fulbright Kommission awards scholarships that cover all expenses, part

of the expenses or travel expenses only. However, most Fulbright scholarships only cover part of the expenses, and the student himself has to pay for travel and living expenses. The number of scholarships that cover all expenses is very limited. Like DAAD scholars, Fulbright scholars cannot choose the university they want to attend. However, it is a fact that both organizations only choose universities which have an excellent reputation. DAAD as well as Fulbright scholars are highly renowned for their academic competence at home and abroad which they had to prove in a thorough selection process.

## Additional Available Scholarships

**A**ccording to current BAföG rules and regulations, students who are eligible to receive BAföG (a German government student loan) in Germany are also legally entitled to get financial assistance for their studies abroad. The following requirements must be met: the year spent abroad must contribute to the student's academic development, and some of the courses taken abroad must count towards the studies at home. German legislation is very lenient towards studies abroad because the time limit for loan payments is extended by the two semesters spent abroad. At the same time, the BAföG office subsi-

dizes the costs caused by the stay abroad, and this subsidy does not have to be paid back after graduation. Moreover, applicants for this government loan have the right to choose the university they want to attend, in accordance with the BAföG financing regulations. In general, tuition at the large state universities in the U.S. can be covered by BAföG. Many of the expensive private schools, on the other hand, are not affordable to students who receive BAföG. However, this does not necessarily imply that BAföG students can only attend schools of lower quality.

BAföG students are free to choose a university according to their academic

interest and financial resources (the same factors that should influence every other student's choice). Because BAföG students have to apply with an American university on their own, they should expect a very long application process of approximately one and a half years. As the appropriate BAföG office is overloaded with applications, students should contact the office not six months before the program starts, as is often recommended, but much earlier.

Less known and rarely used are the scholarship programs offered by the Rotary Club. The American federation supports qualified and motivated students

and graduates with scholarships. Detailed information can be obtained from the local Rotary Clubs.

In addition to the programs mentioned above, various German and American foundations and corporations offer scholarship programs. Most of these programs are only open to graduates and doctoral students in history and social science, natural science and medicine. For example, the German Marshall Fund offers travel and research scholarships for advanced doctoral students and junior scientists who major in a U.S. subject. The Max Kade Foundation of the United States offers scholarships to junior scientists who have graduated in natural science or medicine. In addition there are scholarships available for graduates, who, upon receiving their German diploma, are interested in obtaining a professional degree from an American University, such as an MBA.

Detailed information about the aforementioned programs and other possibilities for financial assistance can be found in a DAAD leaflet called "Studies, research, science. Financial assistance for German students studying abroad". The application forms for DAAD, Fulbright and university exchange programs as well as the addresses of the organizations and federations above can be obtained from the foreign academic department ("akademisches Auslandsamt") which can be found at each German university. Infor-

mation sessions and individual counseling about study programs and internships in the U.S. are also offered by the America Houses in Germany. During these information sessions, students who have participated in one of the programs report about the experiences they have had abroad. They do not only give advice on how to avoid problems during the application process, but also discuss the good experiences as well as difficulties they encountered in American student life. Most of these former program participants are very enthusiastic. Therefore, the sessions do not only provide information but also motivate those who are interested in an exchange and help them not to lose track of their goal.

Irrespective of the programs mentioned above, ambitious students always have the chance to get a bachelor's degree, a master's degree or a doctor's degree at an American university. They do not necessarily need a German diploma or master's degree. However, interested students need to prove that they have successfully studied at a university for at least four years. This does not apply to students who want to get a bachelor's degree. The student's academic performance is the most important factor during the application process for a graduate program. Whether an application is successful also depends on how well the student's major and interests match the university's programs and lectures. Therefore, it is advisable to care-

fully study the graduate course listing of the university the student plans to attend. Most universities only accept doctoral students if they can also grant them a university scholarship. However, this does not apply to graduate students. In most cases, graduate students must find other sources to get a scholarship.

The tuition for doctoral students is paid by the university. Moreover, doctoral students get a monthly "salary" which, if they are lucky, covers their living expenses. They often have the chance to get a university assistantship and help their professor prepare the lectures. This does not only enable them to get additional money, but also helps them to gain teaching experience. Those interested should not forget, however, that a thesis in America is expected to be much longer, more original and of higher quality than in Germany. This especially applies to technical and scientific subjects. But even getting a doctor's degree in humanities can take up to seven years, depending on the university. During the first two years, doctoral students must attend lectures and seminars and must participate in tests. After all exams have successfully been passed, the student has to prove his abilities in a thorough qualification exam. Only if he has successfully passed this exam will he be allowed to graduate and to start researching for his thesis. The oral exam in front of a commission will be taken either before or after remittance of the thesis.

## What are TOEFL and GRE?

German students who are seeking an academic degree at an American university have a considerable advantage in comparison to non-degree students: they can apply for a visa which enables them to work in the U.S. during the summer break or to get a paid internship with an American company. The university's placement office will help them find a qualified internship. Internships in a foreign country have gained considerable importance for a student's future career since the creation of the Common Market. Detailed information about the necessary visa can be obtained from the counseling service for foreign students and professors at the respective university in the U.S.

Those who want to study in the U.S. – either as DAAD or Fulbright scholar, or as exchange student or private student – have to fulfill a list of requirements regardless of qualification, major and duration of the program. All non-American students are required to take the TOEFL, Test of English as a Foreign Language. The successful completion of the TOEFL is supposed to prove to the American university that the applicant is able to understand English lectures and make himself understood in English. The TOEFL tests English vocabulary and grammar as well as the ability to under-

stand spoken English. Some practice in a language lab can help achieve this goal. Even those who do not perfectly master English can, with some effort, easily reach the required minimum score of 500 to 550 points. Students who want to make sure that the American university will accept them for admission to graduate studies also need to pass the GRE – the Graduate Record Examination – in addition to the TOEFL.

American graduate students have a bachelor's degree which is conferred upon them after the successful completion of four years of undergraduate studies. The first two undergraduate years can roughly be compared to the last two school years in a German "Gymnasium" (high school). The third and fourth undergraduate year could be compared to the basic courses ("Grundstudium") in a German university. Therefore, a bachelor's degree could be compared to a German preliminary diploma ("Vordiplom") or the successful completion of the basic core courses.

Those who want to challenge themselves in the U.S. should take the GRE and make sure that they will be admitted to graduate studies. Graduate courses can also more easily be counted towards the student's studies upon his return to Germany. Compared to the TOEFL, the GRE requires much more studying. The GRE

consists of mathematical and logical problems and of a language part which even Americans consider to be difficult. Quite often, exchange students and DAAD or Fulbright scholars are guaranteed to be accepted to graduate studies, even without GRE. But even for these programs, the student must have completed his basic core courses or the preliminary diploma upon his departure to the U.S. However, all those planning to get a master's degree at an American university must take the GRE. This also refers to students who apply with the university on their own. By taking the GRE, they can avoid trouble with the American university bureaucracy.

A potentially successful application must include a detailed description of what the candidate is planning to research abroad. A well-written essay detailing the program abroad and adequate arguments as to why such a U.S. program would foster the student's research efforts are an integral part of a good application. One or several universities, institutes or professors in the U.S. may specialize in the student's own field of interest. This should be mentioned by the applicant. At the same time, he should explain why he would profit from working with a certain professor at a certain university. An American university may also have archives and sources which are unavail-

able in Germany. For example, those who want to study Mexican-American literature will certainly be better off at a university in Texas than at a university in Germany.

The student should know his own field of interest very well. He should also have a good grip on relevant literature because he will most certainly be asked about his subject during the selection process. It is therefore unwise to take the whole matter light-heartedly. At this stage in the application process, the student should get

access to the course listings of American universities which can be found in the America Houses, and study them carefully. A complete application must also include at least two letters of recommendation written by professors whose seminars the student attended in Germany. It might not be easy at a German university to get the attention of a professor who has to teach two hundred students. Therefore, it is even more advisable to inform the professor about one's plans early on and hand in a written assignment or take his

exam. This is the only way the professor can get to know the student well. No professor will be delighted to write letters of recommendation because they mean additional work. However, this should not discourage the student.

Finally, the application should include a detailed list of all courses taken and the grades received, if available. This list should be as realistic as possible because members of the selecting commission might ask about the course content at any time during the interview.

## The Library Becomes Second Home

**T**here is no doubt that each applicant who has managed to get an interview with the selection committee should very well be informed about the political and cultural situation in his own country. However, those who have successfully passed the interview often report that perfectionism was not the only or most important criterium. It also seems to be quite important that the candidate is not discouraged by mistakes and weaknesses during the interview, which is held in English, and does not lose faith in himself.

Most programs at American universities start in the first week of September. In general, nine months form an academic year, like in Germany. An academic year is divided into two semesters, or some

times trimesters. German students will quickly realize that the American teaching style differs considerably from the German: even at large state universities with 35,000 to 70,000 students, only few seminars are attended by more than twenty to thirty students. In the last semesters, seminars with less than ten students are not uncommon. This does not only mean that professors can pay much more attention to individual students than their colleagues in Germany, but also that the individual student contributes much more to the success of the seminar than would be the case at a German university. This alone requires much more work on the part of the student.

In addition to the smaller number of students, work in American seminars is

also done differently. Students majoring in humanities or economics quite often have to read one novel or book per week and course. Students at technical and natural science departments have to read research essays and solve problems. In general, the students have to take a midterm and final exam in each course. Students majoring in humanities or economics have to write two papers per semester and prepare class presentations.

Due to the heavy work load, American students generally only take three to four seminars each semester; it is advisable to German students to do the same and initially take fewer than too many courses. The library becomes the student's second home because of the huge reading assignments he has to master. Most libraries are

open till midnight – or even longer during exams – and on weekends.

One of the biggest advantage of studying in the U.S. is the fact that each student is assigned to one professor. The professor assists in selecting courses and is prepared to help solve problems or answer questions at any time. An American professor has to take care of considerably less students than his German colleagues. German students who are used to long waiting lines during a professor's office hours will be pleasantly surprised. Nobody should be afraid of taking the professor's time to discuss research projects or problems and get his advice. In many cases, students only realize later on how much they have profited from the

ideas which they have been confronted, and from the intensity of the courses and the professor's attention.

Studying in the U.S. is an intellectual challenge. However, it should not be forgotten that an American campus is a complex social structure with an active social life. Students in Germany rarely have the chance to meet members of so many different ethnic groups as they will on an American campus. Unlike in Germany, students spend most of their free time on campus. By meeting the different needs of its mostly multi-cultural student body, the university plays a central role in the student's life. Outside the seminar room, many students are active in institutions that are closely related to the university:

student papers and radio stations, magazines for art and literary criticism, student choirs and orchestras, social organizations and charitable institutions, political organizations, women's rights organizations, etc. They do not only engage in the activities just for fun but also to qualify for certain professions and improve the chances for a future career. Their commitment reveals strong identification with their university. For example, the high esteem that the sports teams of each university enjoy plays a major role in this respect. Hardly another event causes the students to identify as much with their school as a match between the teams of two rival universities. Those who have never experienced such an event have missed half of American university life.

## Life on Campus

**D**elta Phi Kappa, Alpha Tau Omega, Delta Delta Delta, what looks Greek to you, are nothing else than names of student organizations at American colleges. They are called fraternities (lat. frater = brother) and sororities (lat. soror = sister), and have the goal to liven-up the social life on campus. Such "brotherhoods" were in full bloom in last century's Germany. Especially in Heidelberg they gathered in the wine cellars, drank together,

sang ballads from Eichendorff, and held fencing championships. The "trophy" at those championships was a scar on the cheek, the so called "Schmiß". It represented virility, courage, and heroism.

Today in America you don't need to have a scar to show that you belong to a fraternity, however the initiation rites can extend for a week. They are called "hell-week", during which the new students are left at the mercy of their brothers. During

this initiation the members can do with the newcomer whatever pleases them, be it to have the shoes of all brothers cleaned, throw parties, finish a bottle of champagne all at once, or even to run naked through campus. But in the land of unlimited opportunities, the government is now setting regulations, since some of these activities have put people's lives in danger, and a few even had a near-fatal or fatal outcome. But don't worry, most fraternities are absolutely harmless, after all

## How to be Successful Working for U.S. Corporations in Europe

Erfolgreich arbeiten bei US-Gesellschaften in Europa

Luftaufnahme  
Frontansicht des  
Universitäts-  
gebäudes,  
Brown University,  
Providence,  
Rhode Island,  
USA

"Aerial" of front  
campus, Brown  
University,  
Providence,  
Rhode Island,  
U.S.A.



Foto/Credit  
John Forasté,  
Brown University

the objective is to have “fun” and be sociable. Besides, one is free to choose the fraternity/sorority that suits one’s personality. Some, for example, are academically inclined and require people with good grades and a great desire to learn. Others are geared more towards achieving a social status, thus the tuxedo in the college-suitcase is simply a must. Despite the variety, the contributions are pretty much the same: presently US \$ 50–70 per semester. One can also live in the fraternity/sorority house. The rent is not more than in the dorms. These societies are often subsidized by the government and the university itself. Ex-members who in the meantime have climbed the ladder of success and longingly remember “the good old days”, are also among the financial supporters.

And how does one get into such a society? In the first weeks of the semester these societies introduce themselves to the students. There are lots of parties to get to know each other in a relaxed atmosphere. If all the brothers and sisters approve, one receives an invitation to join them forever. Even after college “newsletters” are sent out to the members and regular reunions are held. This can, of course, be an ad-

vantage in the working-world. There is always pleasure in meeting again.

If such societies are not your thing, you can also, of course, participate in other activities, sports being number one. Each university has at least one football, baseball, and basketball team. They all have their mascot, be it a blue cougar, a cowboy, or any other “species”. And for the home team you “go through hell and high water”: the cheerleaders swing their long legs in the ice-cold snow and the fans scream at the top of their lungs to support their boys while they play against another university. That is true team spirit!

On the other hand, if you are an athlete, then there are also ample possibilities. For example, phys-ed classes (three are mandatory anyway) such as golf, tennis, weight lifting, horseback riding, bowling, etc. or you can go to the college gyms and tracks to let off steam, which are at least as numerous as classrooms. There are no entrance fees (a student ID will do).

Campus life also offers extensive training for future politicians. As in Germany, one can join the student council, for example, stand up for minority rights or help charity organizations. Such positions ad-

honorem are always well regarded in the C.V. In regards to charity, there are always several religious organizations on campus. In addition to the usual Sunday services they also offer social activities throughout the week. The Brigham Young University in Provo, Utah, for example, has over 200 student wards, who organize dances, excursions, and various other activities.

Last, but not least, we must not forget the cultural events. Some Europeans may wonder what American universities have to offer in that regard, but a glance at the calendar of activities may surprise you. The drama and music department of the university put together – often under great sacrifices – almost professional operas, musicals, comedies, tragedies and of course many concerts. And the art department has exhibits of works of art of future Dalis, Picassos, and Warhols.

The above mentioned Brigham Young University has a big sign at the campus entrance which reads: “The World is our Campus”, implying that there are no limits to learning about and discovering the world. But some very contented student may also say: “The Campus is our World!”

## Career Counseling at American Universities

Many people are amazed at the amount of tuition American university students must pay for their education. However, the universities give a portion of it back to the students in the form of services. One of the more useful services offered at American universities is career counseling which begins upon entrance to the university and is carried out by the academic advisor and through the university's career center.

A lot of American students enter a university directly following completion of the high school diploma; consequently, the average college freshman (first year student) is seventeen or eighteen years old, a few years younger than the average German student entering university. As a result, most students do not have a definite direction in terms of field of study. Because the first two years of undergraduate studies are usually spent fulfilling the core curriculum (a variety of courses which the Germans might refer to as general education courses), the students have some time to test out different areas before deciding on a major.

Upon entrance to a university, each student is assigned to an academic advisor, a member of the faculty who is responsible for guiding the student through course selection, making sure that the requirements (core courses) are fulfilled,

and answering student questions throughout his or her stay at the university. For some students who already know what they want and have a definite career direction, the academic advisor does not play a major role. However, for others he or she may serve as a role model and a source of inspiration and information about various fields, keeping in close touch with the student and remaining aware of the student's performance in different subject areas.

At many American universities students have the opportunity to work in conjunction with one or more academic advisors to combine several fields of study and design what is called an individualized major. Without the support and assistance of academic advisors, students would not be able to custom make an education to prepare for a future career.

Early on in their studies, students can also gather information about possible fields of study and careers, as well as obtain personal guidance, at the university's career center. One of the career center's main tasks is to assist students in planning a profession and selecting a major field of study, and to help students find out which occupations may be possible with a particular major.

The idea of a career center fits in well with the American philosophy of providing students with many resources and

facilities, and putting them "at the students' fingertips". The career center is actually a small library, usually equipped with a sizable collection of books about many different subjects related to careers and job-hunting.

First there are the books describing various jobs, the educational requirements, job activities, the likelihood of succeeding in such a career, pay scale, etc. It should be emphasized that the books themselves are most helpful in conjunction with a professional career counselor, who can target and address a particular student's needs. For example, a student can make an appointment with a counselor to discuss the direction he or she wants to take: is his career goal practical in the current economy, or is he striving for a somewhat "exotic" profession.

In addition to books and pamphlets, many career centers offer other, more tangible services to students. For example, interest and personality tests are available to assist students in identifying their particular interests and how they might be combined with certain careers. Of course such tests serve as only part of the whole decision process.

Other reference materials are also housed in the university's career center, providing basic information about many companies, including multi-nationals and foreign companies. This information can

prove helpful to those students targeting international fields, or those interested in working abroad. Also for those inclined to gain experience by working in another country, there are usually leaflets and books with tips on how to get started with the international job search.

Once a student has chosen his or her major and approaches graduation, he or she first discovers how invaluable the school's career center can be. Most career centers have books about all stages of the job search, from preparing résumés and

cover letters to practicing interview skills, etc.

Furthermore background information, such as annual reports and company profiles, is often available for a variety of companies. Many times recruiters will ask the students what they know about products or company philosophy. Therefore, background information can help prepare candidates for their interviews. There are also companies that offer video cassettes about their organization and products. Such videos may prove useful

for students trying to assess a company's image.

It should be emphasized that there is a basic philosophy behind career counseling at American universities; namely, that the university is partly responsible for its students – not only while they attend university, but also after they have finished. Universities take pride in their alumni, and realize that a strong career counseling service can provide the backbone for successful students, and later, successful professionals.

## Career Planning and Job Placement at American Universities

**A**t American universities, both at the undergraduate and graduate level, the university takes responsibility for assisting students in the job application and job placement process. Many students enroll in a degree program to develop and build a satisfying career in their field of specialization, particularly at the graduate level. The university therefore plays a role in providing the education, training and support necessary for students to reach this goal.

Career planning activities start with entrance to the university and continue throughout the year. Many students seek coaching and practice in skills to help them make career decisions. For example, researching and choosing career options,

writing effective résumés and cover letters, developing strong interview techniques, scheduling interviews, and negotiating job conditions and salary. In addition, some professional schools at American universities, such as the School of Business Administration, have a full-time staff member who is available to students and works closely with companies to place students after graduation. In fact, his or her position is devoted exclusively to arranging these activities and setting up contacts with businesses.

One such service sponsored by many university career centers is a series of company and career presentations in which university alumni and company executives come to speak with the students. The guest speaker addresses broad

topics, as well as his or her field of specialization (i.e. Consumer Product Marketing, International Finance, etc.). Such an event gives students the opportunity to ask questions and speak with the company representative in a relaxed atmosphere. Consequently, many times the students can "test out" whether they think they may be interested in a particular company or field, and can sometimes gain a few insider tips for the application process.

Another helpful service: workshops for résumé writing and development of interview techniques. The career center may present a series of practice sessions with mock interviews. The students are required to submit a résumé and cover letter, and are then interviewed by a career counselor. In some cases, alumni who have a

School of Business  
Administration,  
The University  
of Connecticut,  
Storrs,  
Connecticut,  
U.S.A.



Foto/Credit  
Gottfried Sehringer

successful professional career are also invited to administer practice interviews. The advantage: supportive, but not too lenient, alumni executives can often provide very helpful and insightful information to prepare students for the professional interview. Such opportunities are invaluable in learning how to react to a set of standard questions, how to learn to “read” the interviewer, and most importantly, to force the candidates to think about their strengths, and why they are well-suited for a particular position.

Many universities offer a summer internship program. Through summer internships students have the opportunity to put the knowledge gained in the academic program to practical use, and to acquire relevant work experience.

One of the most useful services offered by American university career centers is the collaboration with companies for so-called on-campus interviews. They are normal interviews, in that the students dress as they would if they were traveling to the company for the interview. Sometimes one or two university graduates

already working for the company attend these interview sessions to answer student questions about the company, the work, company culture, etc.

In conjunction with this service, many universities sponsor a career interview conference. Representatives from major corporations – called recruiters – are invited to speak with students. The recruiters’ goal is naturally to find qualified students who would fit in well with the company. At some universities, this service is set up especially for graduate students (e.g. by the School of Business Administration). Through such a conference, students can gain first-hand knowledge about different companies, and can set up subsequent interviews.

Quite a few alumni keep in close contact with their universities, offering to help students interested in learning more about a particular field or company. Students may find a card catalog in the career center with a list of those alumni who are available for questions. This one-on-one approach can provide a student with more personalized, relevant information than

that gathered through an evening at the university.

Career planning is therefore carried out by students and staff together at American universities. The students take the initiative in using those resources available to them and in seeking out university personnel for assistance and contacts to companies. The university assists them through counseling, continuous contact with companies, and focused events to establish contact between the companies and students.

Through the close cooperation between the universities and corporations, job placement has become partly the responsibility of the universities. All sides benefit from this collaborative process: the companies receive well educated, qualified candidates; the universities reap the success of the students through their successful placement in companies; and above all, the students educate themselves about different companies and career opportunities, resulting in their having a higher chance of satisfying their goal of developing a successful and satisfying career.





# Auslandserfahrung: Investition in die Zukunft

## Die Arbeit der Carl Duisberg Gesellschaft

### USA – Beliebtestes Zielland

**A**uslandserfahrung – Investition in die Zukunft. Unter diesem Motto steht die Arbeit der Carl Duisberg Gesellschaft, einer gemeinnützigen Organisation für internationale berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung. Die Carl Duisberg Gesellschaft, oder kurz „CDG“ genannt, ist die erste Adresse, an die sich junge Berufstätige wenden sollten, die einen zeitlich befristeten Arbeitsaufenthalt oder ein Praktikum im Ausland (z.B. in den USA oder europäischen Ländern) in Erwägung ziehen. Im folgenden werden die Vorzüge eines solchen Aufenthaltes sowie die verschiedenen Programmangebote der CDG beschrieben. Im letzten Teil dieses Abschnitts berichtet eine ehemalige Teilnehmerin an einem USA-Programm der CDG von ihren Erlebnissen und wie sie die in den USA gewonnenen Erfahrungen im beruflichen und privaten Leben genutzt hat.

#### Warum Auslandserfahrung?

Mit der Schaffung des EG Binnenmarktes im Januar 1993 und der zunehmenden

internationalen Verflechtung aller Lebensbereiche gewinnt eine international orientierte berufliche Weiterbildung zunehmend an Bedeutung. Hierdurch sind die Chancen für eine Karriere im Ausland für junge Berufstätige erheblich gestiegen. Gleichzeitig jedoch wachsen auch die Anforderungen an Stellenbewerber, die sich einer immer größer werdenden Konkurrenz gegenübersehen: Waren gute Abschlusnoten und ein umfassendes Fachwissen früher die entscheidenden Faktoren bei der Einstellung von Bewerbern, muß der Stellensuchende heute zusätzlich außerschulische Aktivitäten und besondere Kenntnisse vorweisen. Lernbereitschaft, Eigeninitiative und Fremdsprachenkenntnisse sind hierbei Merkmale, die die Wettbewerbsfähigkeit des Stellensuchenden auf dem Arbeitsmarkt erheblich steigern können. Arbeitsaufenthalte im Ausland sind eine gute Möglichkeit, diese Kenntnisse zu erwerben oder zu vertiefen. Erst durch einen längeren Aufenthalt im fremden Land, möglichst mit Arbeitserfahrung, bekommt der junge Berufstätige einen wirklichen Einblick in die fremde Kultur und kann Er-

fahrungen sammeln, die im späteren beruflichen und privaten Leben von erheblichem Vorteil sein können. Neben der Vertiefung der beruflichen Kenntnisse können Kommunikationsfähigkeit, Teamgeist, Toleranz, Anpassungs- und Kooperationsfähigkeit und Flexibilität trainiert werden. Wer Neuem aufgeschlossen gegenübersteht und Herausforderungen nicht scheut, dem bietet der Auslandsaufenthalt ungeahnte Möglichkeiten zur persönlichen Entfaltung und Entwicklung.

Bei der Wahl des Landes spielen persönliche Präferenzen eine vorrangige Rolle. Jedoch sollten auch die beruflichen Entwicklungschancen nicht außer acht gelassen werden. Aufgrund ihrer vielfältigen Möglichkeiten, die sich im Lande bieten, sind die USA ein beliebtes Ziel nicht nur für Touristen, sondern auch für junge Berufstätige, die internationale Erfahrungen sammeln wollen. Die enge wirtschaftliche Verflechtung des europäischen mit dem amerikanischen Markt und die Präsenz von vielen Niederlassungen amerikanischer Firmen in Deutschland lassen einen Arbeitsaufenthalt in den USA als sehr sinnvoll erscheinen. In eini-

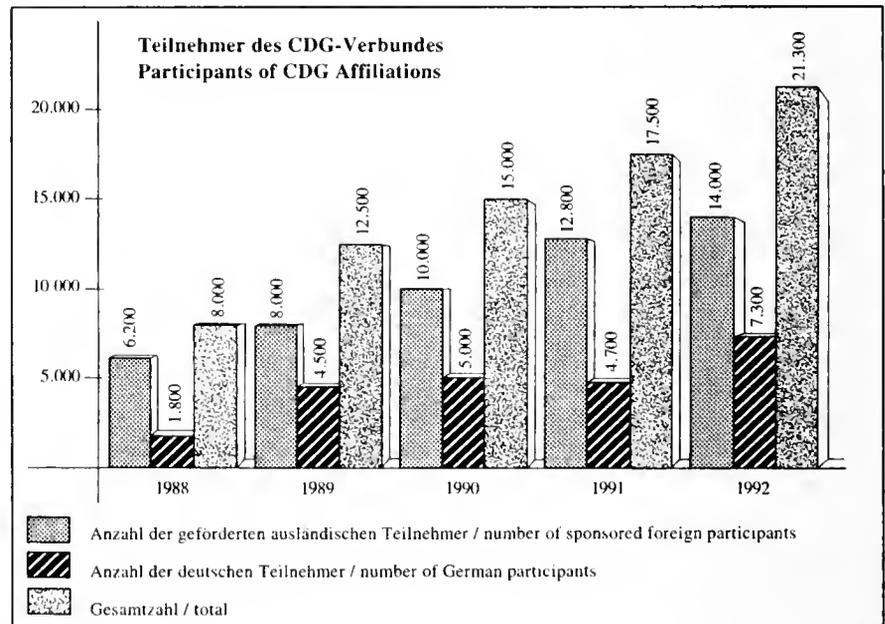
gen Bereichen, z.B. Marketing oder Kundendienst, setzen amerikanische Firmen durch innovative Entwicklungen Standards mit weltweiter Geltung und dienen daher deutschen Unternehmen als Vorbild. Der junge Berufstätige, der in derartigen Bereichen im Lande selbst Erfahrungen sammeln konnte, wird feststellen, daß sich seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt erheblich verbessert haben. Auslandserfahrung wird generell gerne von Firmen gesehen, weist sie doch den Bewerber als aufgeschlossen und risikobereit aus.

### Wer ist die Carl Duisberg Gesellschaft?

Im Gegensatz zu anderen Organisationen, die sich auf Programme für Schüler oder Studenten spezialisiert haben, bietet die CDG hauptsächlich praxisbezogene Weiterbildungsprogramme und internationalen Erfahrungsaustausch für Fach- und Führungskräfte aus der Bundesrepublik Deutschland, anderen Industrieländern und Entwicklungsländern an. Die Programme, die kurz-, mittel- oder langfri-

stig sein können, werden für Ausländer zumeist in Deutschland und für Deutsche im Ausland durchgeführt. Der Schwerpunkt der Programme liegt in den Bereichen Technik, Wirtschaft, Infrastruktur, Handwerk und Verwaltung. Die CDG arbeitet im Auftrag staatlicher Stellen in Deutschland und im Ausland, privater Stiftungen und Unternehmen sowie internationaler Organisationen. Die Arbeit der CDG wird gemeinsam von der deutschen Wirtschaft und dem Staat getragen. Durch die Bereitstellung von Praktikantenplät-

### CDG in Zahlen CDG data



Quelle/Source:  
Geschäftsbericht 1992 der  
Carl Duisberg Gesellschaft, Köln

zen für Ausländer trägt die deutsche Industrie erheblich zum Erfolg der CDG-Arbeit bei. Der weitaus überwiegende Teil der Kosten der Gesellschaft wird von Bund und Ländern getragen.

Die CDG führt ihren Namen auf den Chemiker und Unternehmer Carl Duisberg (1861–1935) zurück, der schon früh

die Bedeutung einer Fortbildung im Ausland erkannte. In den 20er Jahren förderte Carl Duisberg den Aufenthalt deutscher Werkstudenten in den USA. Ehemalige Teilnehmer an diesen ersten Austauschprogrammen griffen die Idee wieder auf und gründeten im Jahre 1949 die Carl Duisberg Gesellschaft. Die USA-Pro-

gramme sind traditionell die Keimzelle und ein Schwerpunkt der CDG-Arbeit. Im Rahmen dieser Programme übernimmt die CDG hauptsächlich die Vermittlung der Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis, die ohne die Unterstützung einer Austauschorganisation für junge Berufstätige fast unmöglich zu erhalten sind.

## Die Amerika-Programme der Carl Duisberg Gesellschaft

**V**or der Teilnahme an einem Programm der CDG muß sich jeder Bewerber einem eingehenden Auswahlverfahren unterziehen. Neben schriftlichen Unterlagen, die im Rahmen einer bei jedem Programm unterschiedlichen Bewerbungsfrist eingereicht werden müssen, wird die Teilnahme an einem Auswahlgespräch erwartet. In diesem Auswahlgespräch, das einem Vorstellungsgespräch ähnelt, sollen die Fähigkeiten des Bewerbers, sich unbekanntem Gegebenheiten anzupassen, überprüft werden. Es wird vorausgesetzt, daß der Bewerber die Gründe für einen Auslandsaufenthalt logisch erläutern kann und die angestrebte Fortbildung sinnvoll in die Berufsplanung zu integrieren ist. Da einige Programme durch Stipendienmittel des Staates unterstützt werden, muß ein erfolgreicher Ablauf der Programme von der CDG gewährleistet werden.

Ist der Bewerber erfolgreich gewesen und in eines der Programme aufgenommen worden, muß er vor der Ausreise in die USA an mehrtägigen Vorbereitungsseminaren teilnehmen. Neben programmtechnischen Informationen werden in diesen Seminaren landesspezifische Kenntnisse vermittelt. Besonders wichtig ist die interkulturelle Vorbereitung auf den Aufenthalt, die dem Teilnehmer später im Lande sehr hilfreich sein kann. Der berühmte Kulturschock, der jeden Teilnehmer früher oder später im Ausland trifft, führt oft zu einem frühzeitigen Programmabbruch. Eine intensive Sensibilisierung für die andere Kultur vor der Ausreise kann dem Teilnehmer helfen, mit ungewohnten Situationen im Lande leichter fertig zu werden.

Im Rahmen ihrer USA-Programme arbeitet die CDG eng mit ihrer Tochterorganisation in New York, CDS International, zusammen. CDS betreut die Teilnehmer

während ihres Aufenthaltes in den USA und beantragt für jeden Teilnehmer ein amerikanisches Visum, das für einen befristeten Arbeitsaufenthalt berechtigt, und eine amerikanische Krankenversicherung, die den Teilnehmer für die Dauer seines Aufenthaltes in den USA schützt. Darüber hinaus führt CDS Einführungsseminare in New York durch, die dem Teilnehmer den Einstieg in das fremde Land erleichtern sollen.

### **Parlamentarisches Patenschaftsprogramm (PPP)**

Das PPP ist ein einjähriges Programm und steht Bewerbern mit abgeschlossener Lehre aus kaufmännischen, technischen, handwerklichen und landwirtschaftlichen Bereichen offen. Das Höchstalter für eine Bewerbung liegt bei 21 Jahren. Teil des Programms ist ein zweiwöchiges Einführungs- und „Homestay“-Programm.

ein halbjähriger Besuch eines Community Colleges in den USA mit anschließendem sechsmonatigen, berufsbezogenen Praktikum in einem amerikanischen Unternehmen. Während des Programms leben die Teilnehmer bei einer amerikanischen Familie, wodurch der Kontakt mit der amerikanischen Lebensweise intensiviert werden soll. Die Vermittlung der Teilnehmer in die Gastfamilien wird von CDS übernommen. Das Programm wird durch Mittel des Deutschen Bundestages und des Amerikanischen Kongresses gefördert. Die Auswahl der Teilnehmer unterliegt strengen Kriterien und wird auf der Basis von Wahlkreisen getroffen. Der Bundestagsabgeordnete des jeweiligen Wahlkreises übernimmt die Patenschaft für den Programmteilnehmer. In Intensivseminaren in Deutschland und New York werden die Teilnehmer auf ihren Aufenthalt vorbereitet. In Nachbereitungsseminaren in Washington und Deutschland sollen die gewonnenen Erfahrungen aufgearbeitet werden.

### **Fachhochschulprogramm**

Das FH-Programm wurde für Fachhochschulstudenten entwickelt, die ein Praxissemester im Ausland verbringen möchten. Zugangsvoraussetzung ist daher die Immatrikulation an einer deutschen Fachhochschule in wirtschaftswissenschaftlichen oder technischen Studiengängen. Bewerber müssen mindestens über drei abgeschlossene Studiensemester und

sechs Monate praktische Arbeitserfahrung verfügen. Das FH-Programm, in dessen Rahmen auch eine Vermittlung in andere Länder (z.B. europäische Länder, Asien oder Australien) möglich ist, wird durch Mittel des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft gefördert. CDS übernimmt die Vermittlung der Teilnehmer in die Praktikantenplätze innerhalb der USA. Eigeninitiative bei der Suche nach einem Praktikantenplatz wird jedoch gerne gesehen. Das Praxissemester im Ausland wird als Pflichtpraxissemester anerkannt.

### **Deutsch-Amerikanisches Praktikantenprogramm (BMA-Programm)**

Teilnahmevoraussetzung für dieses Programm, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales gefördert wird, ist eine abgeschlossene Ausbildung (Lehre oder Studium) im kaufmännischen oder technischen Bereich. Das Programm steht aber auch Sekretärinnen oder Auslandskorrespondenten offen. Bewerber müssen außerdem mindestens drei Jahre Berufserfahrung nachweisen können. Höchstalter für eine Bewerbung ist 30 Jahre. Im Rahmen des BMA-Programms können Teilnehmer je nach Bedarf einen einmonatigen Sprachkurs an einer Sprachschule im Bundesstaat New York absolvieren. Durch den direkten Kontakt mit Amerikanern ist eine schnell-

le Verbesserung der Sprachkenntnisse garantiert. Im Anschluß an den Sprachkurs absolvieren die Teilnehmer ein sechs- bis zwölfmonatiges Praktikum in einem amerikanischen Unternehmen. Im Falle eines sechsmonatigen Praktikums wird die Vermittlung in die Praktikantenplätze von CDS übernommen. Auch hier wird Eigeninitiative bei der Suche begrüßt. Im Rahmen des zwölfmonatigen Programms müssen jedoch die Teilnehmer selbst einen Praktikantenplatz nachweisen.

### **Career Training-Programm (CTP)**

Das CTP ist das längste Programm, das die CDG zur Zeit anbietet. Es besteht aus einem 18monatigen Praktikum in einem amerikanischen Unternehmen. Das Höchstalter für eine Bewerbung liegt bei 30 Jahren. Das Programm richtet sich an folgende Berufstätige mit abgeschlossener Ausbildung (Lehre oder Studium): Techniker, Ingenieure, Kaufleute, Betriebs- und Volkswirte, Journalisten, Fachkräfte des Hotel- und Gaststättengewerbes. Die Bewerber müssen mindestens über ein Jahr relevante Berufserfahrung verfügen. Zugangsvoraussetzung ist außerdem der Nachweis eines bezahlten Praktikantenplatzes in den USA, der von Deutschland aus gefunden werden muß. Je mehr Berufserfahrung der Teilnehmer bei seinen Bewerbungen bei amerikanischen Firmen nachweisen kann, desto größer sind seine Chancen, tatsächlich

eine Praktikantenstelle in den USA angeboten zu bekommen. Für eine begrenzte Zahl von Teilnehmern stehen Stipendien des Auswärtigen Amtes zur Verfügung. Ein ähnliches Programm wird auch für Bewerber aus Landwirtschafts- und Gartenbauberufen (Landwirte, Gärtner, Floristen, Winzer usw.) angeboten.

### **Work/Study-Programme für verschiedene Berufszweige**

Das Work/Study-Programm wurde für drei verschiedene Berufsgruppen entwickelt: Für kaufmännische und technische Berufe, für Berufe des Hotel- und Gaststättengewerbes und für Berufe aus Gartenbau und Landwirtschaft. Da jedes Programm spezifische Einzelheiten aufweist, soll hier nur grob die allen Programmen gleiche Grundstruktur beschrieben werden: Nach einem berufsbezogenen zwei- bis viermonatigen Studium im jeweiligen Fachbereich an einer amerikanischen Universität absolvieren die Teilnehmer Praktika unterschiedlicher Länge in amerikanischen Unternehmen. In der Regel müssen die Teilnehmer selbst einen Praktikantenplatz finden. Dies soll die Selbständigkeit des Einzelnen fördern. Das Höchstalter für alle Programme liegt bei 30 Jahren.

### **Studienprogramm zum MBA (Master of Business Administration)**

Im Gegensatz zu den anderen USA-Programmen der CDG richtet sich dieses Programm an Bewerber, die nicht unbedingt über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen müssen. Zugangsvoraussetzung ist die allgemeine Hochschulreife und die erfolgreiche Absolvierung des TOEFL-Tests, des „Test of English as a Foreign Language“. Das Programm dauert ca. vier Jahre und beinhaltet ein Studium im Bereich Betriebs- und Volkswirtschaft, Finanzwesen und Marketing an einer amerikanischen Universität. Das Programm führt zum akademischen Grad „Master of Business Administration“. Die Bewerber dürfen nicht älter als 30 Jahre sein. Als Eigenmittel, vor allem für Studiengebühren und Lebenshaltungskosten, sind 30.000 bis 40.000 \$ zu veranschlagen.

### **Studienprogramm zum MIBS (Master of International Business Studies)**

Zugangsvoraussetzung für dieses zweijährige Programm ist ein abgeschlossenes Studium an Hochschulen, Fachhochschu-

len oder Berufsakademien, die erfolgreiche Absolvierung des TOEFL-Tests und des GMAT, des „Graduate Management Admission Test“. Das Programm besteht aus einem theoretischen und praktischen Aufbaustudium in den Bereichen Betriebs- und Volkswirtschaft, Finanzwesen, Marketing und anderen Fächern an einer renommierten amerikanischen Universität, der University of South Carolina. Das Studium kombiniert Vorlesungen mit einem siebenmonatigen Praktikum in einem amerikanischen Unternehmen mit einer Gesamtprogrammdauer von ca. zwei Jahren und führt zum akademischen Grad „Master of International Business Studies“. Das MIBS-Programm der University of South Carolina gilt als das beste Programm seiner Art in den USA. Bewerber dürfen nicht älter als 35 Jahre zum Zeitpunkt der Ausreise sein. Erforderliche Eigenmittel: 30.000 bis 40.000 \$.

Nähere Einzelheiten zu allen Programmen und Bewerbungsunterlagen können unter der folgenden Anschrift angefordert werden:

Carl Duisberg Gesellschaft e.V.  
Gruppe 1 12 (Amerika)  
Postfach, 50514 Köln  
Telefon: 0221/2098-0

## Erfahrungsbericht einer Teilnehmerin am BMA-Programm

**A**merika – das Land der unbegrenzten Möglichkeiten! Wie oft war mir diese Redeweise über den Weg gelaufen. Während meiner Ausbildung zur Diplom-Übersetzerin war mir oft der Gedanke gekommen, meine Englischkenntnisse auf den Prüfstand zu stellen und selbst herauszufinden, was es mit diesem Land der angeblich unendlichen Möglichkeiten auf sich hatte. Eine bestimmte, durch die Medien geprägte Vorstellung hatte ich natürlich schon, ich war mir jedoch bewußt, daß nur der direkte Kontakt mit Land und Leuten ein klares Bild schaffen konnte. Als Übersetzerin für Englisch erschien mir ein Aufenthalt im englischsprachigen Ausland sehr sinnvoll, glaubte ich doch, hierdurch meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt erheblich verbessern zu können. Nach einigem Suchen stieß ich auf die Carl Duisberg Gesellschaft in Köln, die ein auf meine Ausbildung zugeschnittenes Programm, das sogenannte BMA-Programm, anbot. Dieses Programm war insofern reizvoll für mich, als daß es praktisches Training in meinem erlernten Beruf mit intensiver Betreuung vor Ort und einem sogenannten „Homestay“-Programm kombinierte. Dieses „Homestay“-Programm wurde mir als Ersatz für den Sprachkurs angeboten, den ich bei Bedarf in einer Sprachschule in der

Nähe von New York hätte absolvieren können.

Nach einer Auswahltagung, während der die Englischkenntnisse der Bewerber und die Eignung für eine Programmteilnahme getestet wurden, kam die freudige Nachricht, daß ich in das sechsmonatige Programm aufgenommen worden war. Doch wie bereitet man sich auf einen längeren Aufenthalt im Ausland vor? Lesen und nochmal lesen war die Devise. Auch half das zweitägige Vorbereitungsseminar der CDG sehr, gab es den Teilnehmern doch das Gefühl, daß man in guten Händen war und bei Problemen eine direkte Kontaktadresse hatte. Dieses Gefühl wurde in New York verstärkt. Schon am Flughafen wurden wir von einem CDS-Vertreter empfangen, der uns durch das Gewühl von Manhattan zu unserem Hotel begleitete. Was für Eindrücke überwältigten mich in den ersten Tagen! Mir schien, daß das, was ich tatsächlich sah, noch viel beeindruckender war als die Bilder aus dem Fernsehen. Amerika ist einfach größer, lauter, bunter und schnellebiger als Europa.

Mit Greyhoundticket, Familienadressen und guten Wünschen von CDS International (Schwestergesellschaft der CDG in USA) ausgestattet ging es dann los zum „Homestay“-Programm, einer zweiwöchigen Rundreise durch die Bundesstaa-

ten New York, Ohio, Michigan, Indiana und Kentucky. In jedem Bundesstaat erwartete mich eine Gastfamilie, die mich für jeweils drei Tage in ihr Heim aufnahm. Dies war nun mein erster Kontakt mit dem wahren „American Way of Life“. Die Unterschiede zur deutschen Lebensart wurden hier sehr schnell deutlich: Amerikaner schließen schneller Freundschaft als Deutsche und geben dem Besucher von Anfang an das Gefühl, Teil der Familie zu sein. Auch waren sie sehr interessiert an meinem Hintergrund und wollten umfassend über Deutschland informiert werden. Eine gute Gelegenheit, als Botschafter Deutschlands ein positives Bild des eigenen Landes zu zeichnen. Das „Homestay“-Programm gab mir auch die Möglichkeit, verschiedene Landschaften dieses riesigen Landes kennenzulernen und zu erleben, wie stolz die Bewohner auf ihren Bundesstaat und die USA im allgemeinen sind.

Endstation meiner Reise war Pittsburgh in Pennsylvania, wo ich mein sechsmonatiges Praktikum bei einer amerikanischen Tochter eines bedeutenden deutschen Konzerns absolvieren sollte. Pittsburgh, als ehemalige Stahlstadt verschrien, erwies sich als ein sehr interessanter Ort, der ein großes Freizeit- und Kulturangebot hatte. Die Büros lagen im 52. Stock des zweithöchsten Wolkenkrat-

zers in Pittsburgh, dies allein schon uramerikanisch. Die Firma, die zwar eine direkte Niederlassung der deutschen Muttergesellschaft ist, war dennoch sehr amerikanisch. Dies drückte sich im Management-Stil und der Art und Weise aus, in der die Mitarbeiter miteinander umgingen. Wie es in den USA üblich ist, wurde jeder Angestellte mit dem Vornamen angesprochen, egal welche Position er innerhalb der Firma einnahm. Dies alleine ist für einen an Formalitäten gewöhnten Deutschen sehr ungewöhnlich, und es dauerte eine Weile, bis man diese amerikanische Umgangsform angenommen hat. Das hierdurch geschaffene Gefühl der Gleichwertigkeit sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß der Manager dennoch der Chef ist, der immer am längeren Hebel sitzt. Kündigungen werden viel schneller ausgesprochen als in Deutschland, und die angenehme deutsche Arbeitsplatzsicherung findet man selten in amerikanischen Firmen. Auch sind die Amerikaner nicht an unseren langen Urlaub gewöhnt – fünf bis zehn Tage Urlaub im ersten Arbeitsjahr sind normal. Dies steigert sich auch in den folgenden Jahren nicht erheblich – ein Amerikaner kann sich glücklich schätzen, wenn er drei Wochen Urlaub pro Jahr bekommt. Entsprechend groß ist die Verwunderung über die wochenlangen Urlaube, die sich deutsche Touristen in den USA leisten können.

Ein anderes Phänomen, dem ich oft begegnet bin, ist die Freundlichkeit Deutschen gegenüber. Trotz der Tatsache, daß

das Land von Menschen unterschiedlichster Herkunft und Rasse bevölkert wird, ist man als Ausländer mehr oder weniger ein Exot. Sehr viele Amerikaner, besonders in Pennsylvania, führen ihre Herkunft auf deutsche Einwanderer zurück. Irgendeine Verbindung zu Deutschland hat fast jeder Amerikaner, sei es durch die Verwandtschaft, durch die Armee oder frühere Urlaubsreisen. Man scheut sich nicht, dem wildfremden Deutschen ausführlich über seine Erlebnisse zu berichten, und oft wird in höchsten Tönen von Deutschland und seiner Sauberkeit geschwärmt.

Mein Praktikum erwies sich als sehr erfolgreich. Obwohl ich als Praktikant nur sechs Monate in der Firma arbeitete, wurden mir verantwortungsvolle Aufgaben übertragen. Beweist man seine Fähigkeiten, ist es in einer amerikanischen Firma verhältnismäßig einfach, auf der Erfolgsleiter hochzusteigen. Am Ende meines Programms wurde mir das Gefühl gegeben, ein vollwertiges Mitglied der Mannschaft zu sein. Selbst der Geschäftsführer wünschte mir zum Abschied alles Gute.

Obwohl mein Praktikum unbezahlt war, was es ein sehr wertvolles Erlebnis für mich. Durch ein Stipendium des Auswärtigen Amtes, das ich von der CDG erhalten hatte, konnten die Flugkosten und ein Teil der Lebenshaltungskosten abgedeckt werden. Dennoch mußte ich einen Großteil der Programmkosten selbst bezahlen, eine Investition, die ich gerne machen wollte. Durch einen früheren Aus-

landsaufenthalt war mir klar geworden, daß man im fremden Land lernen konnte, viele Dinge anders zu sehen. Erst wenn man längere Zeit vom „Heimathafen“ entfernt ist, lernt man, sich selbst und das eigene Land kritischer unter die Lupe zu nehmen. Durch die Begegnung mit einer fremden Kultur sieht man, daß es auch andere Wege und Mittel gibt, das tägliche Leben zu meistern, und wohlbekanntere Regeln und Normen werden leicht in Zweifel gezogen. Dies hilft einem jedoch, kritischer und toleranter zu werden. Selbst negative Erfahrungen sind lehrreich, beginnt man doch dadurch, viele Dinge im eigenen Land zu schätzen, die vorher selbstverständlich erschienen.

Nicht nur im persönlichen, sondern auch im beruflichen Leben hat sich der Auslandsaufenthalt für mich bezahlt gemacht. Nach meiner Rückkehr wurde ich in Bewerbungsinterviews stets auf meine USA-Erfahrungen angesprochen. Die Tatsache, daß ich alleine in dieses große Land gegangen war und mich erfolgreich durchgeschlagen hatte, wurde stets anerkannt. Da ich meine englischen Sprachkenntnisse erheblich verbessern konnte, fiel mir meine Arbeit als Übersetzerin wesentlich leichter.

Zusammenfassend kann ich sagen, daß mich dieses halbe Jahr in den USA unendlich bereichert und mir viele Denkanstöße gegeben hat. Eine solche Erfahrung ist unersetzbar und jedem jungen Menschen zu empfehlen, der mehr über sich und die Welt lernen möchte.

# Experience Abroad: Investment in the Future Exchange Programs of the Carl Duisberg Gesellschaft U.S.A. – Most Favorite Destination

**E**xperience Abroad – An Investment in the Future. This is the slogan of the Carl Duisberg Gesellschaft, a non-profit organization for international professional training and human resources development. The Carl Duisberg Gesellschaft, or “CDG”, is the first contact young professionals should turn to if they are interested in working abroad (for example, in the U.S. or European countries) for a limited period of time. The following essay describes the advantages of a stay abroad and the various programs that CDG offers to young professionals. In the second part of this essay, a former program participant tells about the experiences she made in the U.S. and how she used those in her professional and private life.

## Why Work Abroad?

With the creation of the Common Market in January 1993, and the growing globalization of business and life, an internationally oriented education becomes more and more important. This has increased

the chances for an international career for young professionals. However, it has also increased the requirements that job seekers have to fulfill in order to beat the competition. Formerly, good grades and an extensive professional knowledge were the decisive factors during the hiring process. Today, however, job seekers have to show extra-curricular activities and special knowledge if they want to be successful in the job market. The willingness to learn, initiative and foreign language capabilities can give a job seeker a competitive edge. By working abroad, one has a greater chance to obtain and refine these abilities. It is only through a stay in a foreign country, preferably combined with foreign work experience, that the young professional can gain a real insight into a foreign culture, which will be an asset in future professional and personal endeavors. In addition to the improvement of professional knowledge, interpersonal skills, team spirit, tolerance, the ability to adapt and to cooperate, and flexibility can also be acquired through a stay abroad. Anybody who is open to new things and is

looking for challenges will find unexpected possibilities for their own development and advancement.

Personal preferences are the decisive factor during the country selection process. However, career development should also be taken into consideration. Due to the diverse possibilities the United States has to offer, it is a country not only for tourists, but also for young professionals who are looking for international experience. The close linkage between the European and the American markets and the presence of many subsidiaries of American companies in Germany justify a work experience in the U.S. American companies are still considered to be at the forefront in some areas, such as marketing and service. Young professionals who have been able to gain work experience in these areas in the U.S. will realize after their return that their chances on the domestic job market will have improved considerably. In general, companies appreciate foreign work experience because it shows that the applicant is very open and willing to take risks.

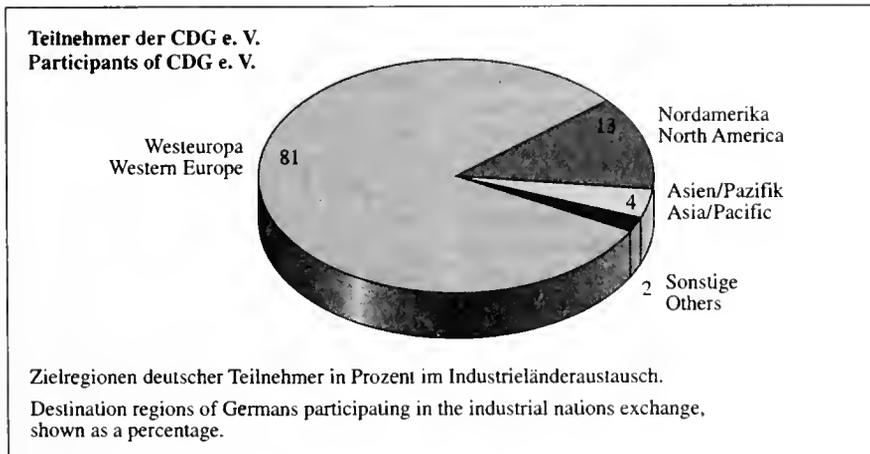
### What is the Carl Duisberg Gesellschaft?

Contrary to other organizations which have specialized in programs for high school or college students, CDG mainly offers practical training programs and international exchange for executives and professionals from Germany, other industrialized nations and developing countries. These programs, which can be short, medium or long-term, are offered to foreigners, for the most part in Germany, and to Germans abroad. The programs focus on the areas of technology, business

administration, infrastructure, and trade. CDG works on behalf of governmental agencies in Germany and abroad, private foundations and enterprises as well as international organizations. CDG's work is supported by both German industry and the Federal Government. By providing internships for foreigners, German industry considerably contributes to the success of CDG's work. The major portion of administrative and personnel costs is paid by Federal and by State Governments.

CDG traces its name back to Carl Duisberg (1861-1935), a chemist and entre-

preneur who early on realized the importance of further education abroad. During the 1920's, Carl Duisberg promoted the exchange of young students to America. Former participants of these early exchange programs recaptured the idea and founded Carl Duisberg Gesellschaft in 1949. U.S. programs have traditionally been CDG's fountainhead and one important focal point of their activities. Within these programs, CDG mainly provides the necessary visas and work permits which would almost be impossible to obtain without the support of an exchange organization.



### CDG in Zahlen CDG data

Quelle/Source:  
Geschäftsbericht 1992 der  
Carl Duisberg Gesellschaft, Köln

## U.S. Programs of the Carl Duisberg Gesellschaft

**B**efore being able to participate in these programs, each applicant will be subject to a thorough selection process. A written application must be submitted within a prescribed period that differs for each program. In addition, it is expected that the applicants participate in a selection interview. During this interview, which is very similar to a job interview, the applicant's ability to adapt to new situations is screened. It is also expected that the aspirant be able to logically explain his desire to live and work abroad. Furthermore, the continued education and training abroad must blend well with the overall career planning. Because many of the programs are funded by scholarships from the Federal Government, CDG must guarantee the successful completion of the programs.

The applicant who has been accepted into one of the programs will have to participate in an orientation seminar before leaving for the U.S. During this seminar, he will be provided with valuable information about the program and the country. A major emphasis is put on intercultural preparation which can be very helpful during the stay abroad. The famous culture shock which every participant will experience sooner or later has often led to a premature program termination. Making the participant aware of the dif-

ferences in culture will later on enable him to more easily cope with unexpected situations in the foreign country.

CDG works closely with its partner organization in the U.S., CDS International, New York. CDS is responsible for the U.S. part of the program and provides each participant with a visa that enables him to work in the U.S. for a limited period of time, and with health insurance that covers him during his stay there. CDS also arranges for a one-day orientation seminar in New York which should facilitate the participant's first contact with the foreign country.

### Congress-Bundestag Program

The Congress-Bundestag Program is a one-year program and has been designed for applicants who have completed their vocational training in business administration, engineering, trade or industry. The age limit for an applicant is 21 years. The program consists of a two-week introduction and homestay program, a half-year visit to a community college combined with a six-month training program in an American enterprise. During the program the participants stay with an American host family which will enhance the contact with the American way of life. CDS is responsible for assigning the participants to the host families. The pro-

gram is supported by funds from the Bundestag, Germany's Parliament, and the American Congress. The selection of participants is very thorough and is made on the basis of electoral districts. Each program participant has a mentor – the Member of Parliament who represents the participant's electoral district. The participants receive intensive training for the experience abroad while attending seminars in Germany and New York. During follow-up seminars in Washington and Germany, participants have the opportunity to share the experiences they have made.

### Fachhochschul Program (Technical College Program)

The Fachhochschul Program, or FH Program, has been developed for students at a German Fachhochschule (equivalent to a technical university) who want to spend a semester abroad receiving practical training. Consequently, the applicant must be registered with a Fachhochschule and must major in business administration or engineering. Applicants must have completed three semesters and must have at least six months of practical work experience. Within this program, applicants may also be assigned to other foreign countries (for example, European countries, Asia or Australia). The program is

funded by the Federal Ministry of Education and Science. CDS is responsible for finding internships for the participants in the U.S.A. However, any effort by the applicant to procure his own internship is appreciated. The practical training abroad will be credited as the required practical component of their degree.

### **German American Internship Program (BMA Program)**

This program is funded by the Federal Ministry of Labor and Social Welfare. Applicants should have completed their education (vocational training or college degree) in business administration or engineering, as secretaries or foreign language secretaries and should also have had at least three years of work experience. The age limit for an applicant is 30 years. If necessary, participants can attend a one-month language training at a language school in New York. The participant's language skills can easily be improved through direct contact with Americans. After the language training, participants will do a 6 to 12 month internship with an American company. CDS is responsible for finding the internships for the 6-month program. For the 12-month program, the participant himself is responsible for finding his own internship.

### **Career Training Program (CTP)**

The Career Training Program is the longest program that CDG offers at the mo-

ment. It consists of an 18-month internship with an American company. Applicants should not be older than 30 years. The program was designed for young professionals who have completed their education (vocational training or college degree) in the following areas: business administration, engineering, journalism, and restaurant and hotel management. Applicants should have at least one year of relevant work experience. In order to be accepted into the program, applicants have to provide proof that they have secured a paid internship in the U.S. The more work experience the applicant has, the bigger his chance of being offered an internship with an American company. Germany's Foreign Ministry awards stipends to a limited number of participants to defray costs of living. A similar program is also offered to professionals who have completed their training in agriculture or horticulture (farmers, gardeners, florists, etc.).

### **Work/Study Program for Various Professions**

The Work/Study Program has been developed for three groups of professionals: for professionals in business administration and engineering, restaurant and hotel management, and agriculture and horticulture. Because every program has its own characteristics, just the common features of all three programs will be described. After having attended a two to

four month study program at an American university, participants join American companies for work experiences of different lengths. In most cases, participants have to find their own internships. This should enable each individual participant to gain independence. The age limit for program participation is 30 years.

### **MBA Program (Master of Business Administration)**

In contrast to CDG's other programs, this program has been designed for young people who haven't necessarily finished their education yet. Applicants should have a high school degree and should have successfully completed the "Test of English as a Foreign Language" (TOEFL). The four year business, finance and marketing program will be conducted at an American university. Participants will receive the academic degree "Master of Business Administration". Applicants should not be older than 30 years. Personal investment is estimated to require appr. \$ 30,000 to 40,000, mainly for tuition and cost-of-living expenses.

### **MIBS Program (Master of International Business Studies)**

Applicants need to have a degree from a German university, technical college or professional academy. They must pass the TOEFL test and the GMAT. The program at a renowned American university com-

bines theoretical and practical training in business (finance, marketing, management, economics, etc.) with a seven month internship in a company in the U.S. Participants will be awarded the "Master of International Business Studies" degree.

The MBIS program offered by the University of South Carolina is considered the number one program in the U.S. Participants should not be older than 35 years at the program's start (personal investment as mentioned above).

Further information on each program and application forms can be requested at the following address:  
Carl Duisberg Gesellschaft e.V., Gruppe I  
12 (Amerika), Postfach, 50514 Köln,  
Phone: (0221) 2098-0

## A Participant's Account of Her Experience With the BMA Program

**A**merica – the land of unlimited possibilities. How often had I heard this phrase. When I was studying languages in college to become a translator, I often thought about testing my knowledge of the English language. I also wanted to try to find out what this country of presumed unlimited possibilities was all about. Of course, a certain image already existed in my mind, an image that had been influenced by media. However, I knew that only through personally seeing the country and its people would I be able to get a clear picture. As an English translator, it made perfect sense to me to spend some time in an English speaking country. I thought that this would considerably improve my chances in the job market. After having tried several sources, I finally got in touch with the Carl Duisberg Gesellschaft in Cologne, which offered a program that perfectly fit my needs. This program, the so-called BMA Program,

was very appealing to me because it combined practical training in my profession with a homestay program. This homestay program was offered to me in exchange for a language course that I could have taken in New York if I had needed it.

After having attended an interview, in which my language skills and my ability for program participation were tested, I got the good news that I was accepted into the six-month program. But how to prepare for a stay abroad? It meant reading and more reading. The two-day seminar conducted by CDG also helped to prepare for the stay. Participants were given the feeling that they were in good hands and that there was somebody they could contact in case of problems. This feeling was reinforced in New York. At the airport, we were picked up by a CDS representative who guided us to our hotel through the chaos in Manhattan. The first few days were very impressive! It seemed that what I actually saw was much more over-

whelming than what I had seen on TV. America is simply bigger, louder, more colorful and fast-paced than Europe.

Equipped with a greyhound ticket, family addresses and good wishes from CDS International, (affiliate of CDG in the U.S.A.), I left on my homestay program. This was a two week trip through New York, Ohio, Michigan, Indiana, and Kentucky. In each state, I was welcomed by a host family who invited me into their home for three days. This was my first contact with the real "American Way of Life". The difference to the German way of living became pretty obvious quickly. Americans make friends more easily than Germans, and visitors are given the feeling very early that they are considered to be part of the family. Furthermore, they were very interested in my background and wanted to learn about Germany. This was a good chance to act as Germany's ambassador and to portray a positive picture of my own country. The homestay

program also enabled me to see the different landscapes in this huge country and to experience how proud people were of their state and the U.S.

Final destination of my journey was Pittsburgh, Pennsylvania, where I was to complete my six month internship with the American subsidiary of a major German concern. Pittsburgh, which had a bad reputation as a steel city, was actually a very nice place with a lot of cultural and social activities. The offices were on the 52nd floor of the second largest skyscraper in Pittsburgh, an American experience in itself. The company, a subsidiary of a German parent company, was very American. This was revealed in the management style and the way employees treated each other. As is customary in the U.S., each employee was called by his first name regardless of rank within the company. This is very unusual to a German who is rather used to formalities in business life. It takes a while to accept this American way of dealing with each other. Despite this informal business atmosphere, the manager is always the boss and has ultimate power. The job security that German employees enjoy in their work place is seldom found in American companies. Americans are also not used to as much vacation time as Germans are. Five to ten days per year are customary in the U.S. Even after working for many years, Americans seldom get more than three

weeks of vacation annually. Therefore, Americans are often quite amazed to see that Germans can afford to spend weeks and weeks of vacation in the U.S.

Another thing that struck me quite often was the friendliness towards Germans. Despite the fact that people of various backgrounds and races live in the U.S., a foreigner is still a person people are curious about. Many Americans, especially in Pennsylvania, are descendants of German immigrants. Almost every American somehow has a connection to Germany, be it through relatives, the army or previous trips abroad. People openly talk about their experiences with Germany and sometimes praise the German cleanliness and order.

My internship was very successful. Though I was working for the company for only six months, I was given challenging assignments. If you demonstrate your abilities, it is very easy in an American company to climb up the corporate ladder. At the end of my program, I was given the feeling that I was a valuable team member. Even the CEO of the company wished me all the best for my future when I was leaving to return home.

My internship was a valuable experience for me although I did not receive a salary. My plane ticket and part of the living expenses were covered by a stipend from Germany's Foreign Office that CDG

had awarded to me. Nevertheless, I had to pay for most of the costs, an investment I was very willing to make. I knew from previous stays abroad that you learn to see things differently when you are away from home. Only by being away from the "home front" one learns to see oneself and one's own country more critical. By experiencing another culture one can realize that there are different ways to do things and well-known rules and regulations are questioned. This helps to become more critical and tolerant. Even negative experiences can be broadening. They help to appreciate things in one's own country that might have been otherwise taken for granted.

The foreign experience has not only been valuable for me personally, but also for my professional life. After my return to Germany, I was always asked during job interviews about my experience in the U.S. I was highly regarded for having gone to this vast country on my own and for having successfully completed the program. The improvement in my English language skills greatly facilitated my work as a translator.

Altogether I can say that the six months I spent in the U.S. were enriching and triggered new ways of thinking. Such an experience is invaluable and can be recommended to every young person who wants to learn more about himself and the world.





# So werden Sie mit dem „American Way of Doing Business“ vertraut: Praktikum in USA

## 10 Wochen, die es in sich haben

**U**nabhängig davon, wie schlecht die allgemeine Wirtschaftslage ist: Es gibt immer Studenten, die es irgendwie fertigbringen, zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein und sich einen tollen Job zu sichern. Wie sie das fertigbringen oder viel wichtiger, wie man selbst in diese glückliche Lage kommt? Das Schlüsselwort hier lautet Praktikum; nicht gute Noten, nicht Rekordstudienzeit. Praktika während des Studiums – für amerikanische Studenten schon gängige Praxis – garantieren zwar keinen Traumjob, aber sie verschaffen sowohl notwendige praktische Erfahrung als auch gute berufliche Kontakte. Für ambitionierte Studenten in den USA ist das sogenannte „internship“ (Praktikum) während der dreimonatigen Semesterferien im Sommer schon ebenso selbstverständlich wie das Studium selbst. Praktische Erfahrung im Berufsleben ist aber vielfach mehr als nur wichtige Ergänzung zu guten Noten im Studium; sie ist geradezu unentbehrlich, will man die eigenen Stärken und Interessen kennenlernen. Oft führen Praktika nämlich zu Überraschungen: Der Philosophiestu-

dent mag entdecken, daß er eigentlich viel lieber mit Aktien handeln würde, als sich über die Postmoderne den Kopf zu zerbrechen. Eine zukünftige Bau-Ingenieurin macht während eines Praktikums die Erfahrung, daß ihre Werbetexte besser sind als ihre Brückenpläne.

Gute Leistungen während des Studiums mögen viel über Motivation und Interesse des Studenten aussagen, und für viele Arbeitgeber sind sie nach wie vor der ausschlaggebende Faktor bei der Auswahl des Nachwuchses. Immerhin liefern gute Noten den allgemeinen Beweis dafür, daß der Bewerber während des Studiums ehrgeizig und zielstrebig gearbeitet hat. Andere Unternehmen suchen jedoch nach Anzeichen, die über den Notendurchschnitt hinausgehen: Initiative, Begeisterungsfähigkeit, Einfallsreichtum, Führungsqualitäten. Ist dieser Kandidat dazu bereit, mehr Initiative zu entwickeln als nur eine Lehrveranstaltung zu besuchen, wenn ihm ein Thema viel bedeutet? Wer kann, sollte nach extracurricularen Aktivitäten Ausschau halten, die der geplanten Karriere nutzen und dem Lebenslauf oft die entscheidende Wende geben kön-

nen. Häufig begegnet man den ersten Schwierigkeiten nämlich nicht erst bei der Bewerbung um einen Job, sondern bereits bei der Suche nach einem Praktikum. Sich möglichst früh zu qualifizieren ist daher entscheidend. Das kann bedeuten, daß man sich einer sozialen, politischen oder kulturellen Organisation anschließt, unentgeltlich in einem Museum aushilft, Artikel für ein Studentenmagazin schreibt, einen Partyservice aufbaut und vieles mehr. Diese Aktivitäten verbrauchen Energie und Zeit, aber sie weichen von der konventionellen Route ab und können bei der Bewerbung um ein bezahltes Praktikum und später um einen guten Job den notwendigen Ausschlag geben.

Studenten, die ein oder mehrere Praktika in den Vereinigten Staaten gemacht haben, können sich bei Bewerbungen – in amerikanischen oder deutschen Firmen – häufig besser behaupten als andere. Zum einen haben sie mit dem Praktikum im Ausland nicht nur Initiative und Einfallsreichtum bewiesen; sie demonstrieren dem zukünftigen Arbeitgeber auch, daß sie bereit waren, sich mit einem anderen

Lebens- und Arbeitsstil auseinanderzusetzen und sich in einer fremden und wettbewerbsreichen Umgebung behaupten konnten. Ein weiterer Vorteil liegt darin, daß der erste Schritt in Richtung Praktikum in den USA in gewisser Hinsicht leichter fällt als in Deutschland: In großen und kleinen Firmen, Zeitungen, Agenturen, Radio- und Fernsehstationen haben sich Praktikumsprogramme schon lange erfolgreich bewährt. Das erspart Bewerbern die Mühe, Arbeitgeber von den Vorteilen eines solchen Programmes erst überzeugen zu müssen. Zusätzlich haben es sich die Universitäten zur Verpflichtung gemacht, Praktikantenprogramme mit Firmen und anderen Institutionen zu koordinieren. Davon profitieren nicht nur die Studenten, sondern auch die Firmen. Den Studenten bleiben mühselige Recherchen erspart, und Firmen nutzen die Gelegenheit intensiv, um nach Führungsnachwuchs Ausschau zu halten. Zudem

hat jeder Campus ein Karrierezentrum, welches Studenten und anderen Interessenten mit einer Fülle von Informationsmaterial und praktischen Ratschlägen zur Seite steht. Man wird dort eine Reihe von dicken Katalogen finden, welche alle Firmen, Verlage, Organisationen, Radio- und Fernsehstationen listen, die Sommerpraktika für Studenten aller Fachrichtungen anbieten. In Deutschland findet man ähnliche Nachschlagewerke in den Amerikahäusern, vereinzelt aber auch in Bibliotheken und im Buchhandel. Beschrieben wird der Zeitraum des Praktikums, der in der Regel nicht beliebig variierbar ist – in den USA von Anfang Juni bis Ende August – die Zielgruppe, Anzahl der Plätze und Bewerbungen pro Jahr, Bezahlung, Bewerbungsschluß etc. Zusätzlich organisieren Universitäten Karrieremessen, auf denen Studenten Bewerbungsgespräche mit Firmen aus den unterschiedlichsten Branchen führen können.

Der Großteil der Praktika ist auf amerikanische Studenten zugeschnitten, es gibt aber auch „Internships“ (der UNO, der International Radio and Television Society IRTS, der International Herald Tribune, um nur einige Beispiele zu nennen), die speziell für internationale Studenten konzipiert sind. Von diesen Plätzen abgesehen sind bezahlte Praktikantenstellen deutschen Staatsbürgern nicht zugänglich. (Viele Praktika in Deutschland sind übrigens ebenfalls unbezahlt.) Eine Ausnahme bilden deutsche Studenten, die an einer amerikanischen Universität einen Abschluß erwerben. Alle anderen müssen entweder unentgeltlich arbeiten oder sich in Deutschland um eine alternative Finanzierung ihres Praktikums durch ein Stipendium (z. B. Reisestipendium von Fulbright) bemühen. Über Informationen verfügen Professoren und/oder das akademische Auslandsamt der deutschen Universität.

## Ihr persönliches Potential auf dem Prüfstand

**D**ie besonders begehrten „Internships“ – bei großen amerikanischen Firmen zum Beispiel, bei Zeitungen wie Washington Post oder Wall Street Journal, bei Radio- und Fernsehstationen, beim U.S. Congress – sind nur über langwierige Auswahlverfahren zu bekommen. Hierzu gehören hauseigene Tests, umfangreiche

Schreibproben sowie ein persönliches Vorstellungsgespräch. Zum Beispiel müssen bereits vorsortierte Bewerber nicht weniger als 15 Essays in englischer Sprache schreiben, um sich einen der 24 Praktikumsplätze, die jährlich bei der IRTS in New York zur Verfügung gestellt werden, zu sichern. Wer sich also von Deutschland aus um ein Praktikum in den

USA bewirbt und nicht mal eben zu einem Test oder Gespräch in die USA fliegen kann, wird sich vermutlich in der Wahl des Praktikums bescheiden müssen. Manchmal ist es daher vielleicht am unkompliziertesten, ein Praktikum in einem mittleren Betrieb, einem Ein-Mann-Verlag oder einem privaten Radiosender mit einer Urlaubsreise zu verbinden. Viele

solcher Praktika lassen sich recht unkonventionell durch ein spontanes Vorstellungsgespräch sichern. Kleine Betriebe, in denen man eine Unmenge lernen kann, können sich in der Regel keine bezahlten Praktikanten leisten; die Chance, dort unterzukommen, ist aber umso größer. Praktikanten in kleinen Unternehmen profitieren sehr davon, daß ihnen schneller verantwortungsvollere und kreativere Aufgaben anvertraut werden, als es in der Hierarchie großer Betriebe jemals möglich wäre. Es lohnt sich also, diese Möglichkeit auszuschöpfen, denn die Erfahrungen, die man dort sammeln kann, sind bei der nächsten Bewerbung um ein Praktikum bereits Gold wert.

Wer sich von den USA aus um ein „Internship“ kümmern kann und keine Visumprobleme fürchten muß, sollte den Wettbewerb um die angesehenen Plätze rechtzeitig und gut vorbereitet antreten. Für die wirklich heiß begehrten „Internships“ kann das bedeuten, daß man schon im Sommer des vorangegangenen Jahres mit der Recherche beginnen muß. Gute Recherche beinhaltet im allgemeinen, die Namen der Ansprechpartner herauszufinden, Informationsgespräche zu führen und so viele Daten und Fakten wie möglich über den Betrieb, die Organisation etc. zu sammeln. Für alle anderen Praktikantenplätze reicht es in der Regel aus, die Unterlagen für ein Praktikum, welches im Juni beginnt, im Dezember des Vorjahres wegzuschicken.

Wem es schließlich gelungen ist, einen Praktikantenplatz zu finden, sollte – bei aller Freude – darauf gefaßt sein, daß nicht immer alles Gold ist, was glänzt. Selten werden Praktikanten gleich mit wichtigen Aufgaben versehen oder als gleichwertige Kollegen behandelt. Wer ein „Internship“ bei einer großen Zeitung gelandet hat und erwartet, mit dem Schreiben von Artikeln beginnen zu dürfen, findet sich vielleicht für Stunden am Kopiergerät wieder. Da sich die Belegschaft amerikanischer Firmen – aufgrund etablierter Praktikantenprogramme – auf die alljährliche Präsenz der Praktikanten im Sommer verlassen kann, werden viele mühselige und langweilige Projekte speziell für sie aufgehoben. Sicher ist, daß Praktikanten in amerikanischen Betrieben sorgfältig von ihren Vorgesetzten beobachtet werden und keine ihrer Handlungen unregistriert bleibt. Erst wer sich in den kleinen und frustrierenden Aufgaben beweist, wird mit verantwortungsvollen Tätigkeiten belohnt. Keiner sollte sich also zu gut sein, um nicht auch in den vermeintlich unwichtigen Arbeiten Motivation und Talent unter Beweis zu stellen. Immerhin dauert ein „Internship“ in den USA mindestens 10 Wochen, so daß ausreichend Raum und Zeit für Weiterentwicklung gegeben sind.

Telefongespräche und Geschäftsbriefe in englischer Sprache sind eine Kategorie für sich und treiben den deutschen Praktikanten nicht selten genug den Schweiß auf die Stirn, selbst wenn ihr Alltagseng-

lich ausgezeichnet ist. Auch wer glaubt, die gängigsten Formulierungen der Korrespondenz zu beherrschen, sollte seine englischsprachigen Kollegen bitten, wichtige Briefe gegenzulesen. Im Umgang mit dem Telefon fährt derjenige am besten, der um die eigenen Grenzen weiß und Geduld mit sich selbst zeigt. Keiner sollte sich scheuen, die Person am anderen Ende der Leitung – wenn nötig mehrmals – zu bitten, etwas zu wiederholen, statt zu riskieren, das Gesagte falsch oder gar nicht verstanden zu haben. Praktikanten, die ihre Aufgaben mit Enthusiasmus, Verantwortungsbewußtsein und guter Laune erledigen, werden mit viel Freundlichkeit von Seiten ihrer Kollegen und positivem Feedback belohnt.

Gegen Ende des Praktikums ist es in amerikanischen Betrieben üblich, sich mit dem Vorgesetzten zusammzusetzen, um ein klares Bild von den eigenen Talenten und Schwachpunkten zu bekommen. Man sollte außerdem um einen „Letter of recommendation“ bitten, der den Aufgabenbereich genau beschreibt. Es ist niemals verkehrt, dem Arbeitgeber nach dem Praktikum schriftlich für die Erfahrungen, die man in der Firma gemacht hat, zu danken. Auch Mitarbeiter, von denen jeder Praktikant schließlich viel lernen konnte, freuen sich über eine anerkennende Geste. Es liegt im Interesse des Praktikanten, daß die Firma, für die er gearbeitet hat, sich gerne an ihn erinnert; schließlich kann man in der Zukunft von den

Kontakten, die man während des Praktikums geknüpft hat, profitieren. In den USA bleiben viele Praktikanten mit der Firma, für die sie tätig waren, in Verbindung. Sie wenden sich an ihre ehemaligen Kollegen, wenn sie in einer beruflichen

Entscheidung Ratschläge brauchen, sie lassen ihren früheren Arbeitgeber wissen, wenn sie besonders von einem Produkt, einer Strategie, einem Beitrag etc. beeindruckt waren, oder wenn sich in ihrer beruflichen oder akademischen Laufbahn

positive Dinge ereignet haben. So kann ein Praktikum in den USA nicht nur zu einer der schönsten Erfahrungen im Arbeitsleben werden, sondern vielleicht auch zu einer der potentiell erfolgreichsten.

## How to Get Acquainted With the "American Way of Doing Business": Internship in U.S.A. 10 Highly Charged Weeks

**R**egardless of how bad the general economic climate is, there are always students who somehow manage to be at the right place at the right time and get a great job. How do they manage to do this, or more importantly, how can oneself get into such a lucky situation? The key is an internship; not good grades or the completion of one's studies in a very short time. Internships during the summer break – quite normal for American students – do not necessarily guarantee a dream job, but the student can gain the necessary practical experience and good professional contacts. Ambitious students in the U.S. consider the internship during their three-month summer break to be a logical part of their studies. Practical professional experience does not only

complement good grades at the university, it is also indispensable to students who want to get to know their own strengths and interests. Internships quite often reveal some surprises. A student in philosophy might realize that he could rather trade securities instead of racking his brains over post modern times. A future civil engineer finds out during her internship that her advertising copies are much better than her bridge design.

Good performance at the university might reveal a lot about the student's motivation and interests which many employers still consider to be the most important factors when hiring graduates. After all, good grades prove that the applicant was ambitious and determined during his studies, but some corporations are looking for qualifications that go beyond

the grade point average: initiative, enthusiasm, imagination, leadership qualities. Is this candidate willing to show more initiative than just going to class if he is specifically interested in a subject? If possible, students should try to find extra-curricular activities which can be helpful for the future career and can give a final touch to his résumé. Quite often, the first problems do not arise during the job hunt but much earlier when the student is trying to find an internship. It is therefore crucial to get additional qualifications early on. For example, the student could become a member of a social, political or cultural organization, work free in a museum, write articles for a student magazine, or establish a party service. These activities require energy and time, but they are unusual and could turn out to be the decisive

factor during the application for a paid internship or a future job.

Students who have done one or more internships in the U.S. have a head start on competitors when applying with American or German corporations. An internship abroad does not only stand for initiative and imagination. It also shows the future employer that the students were willing to experience different styles of living and working, and that they have successfully managed a foreign and competitive environment. The first step towards an internship in the U.S. is, in some respects, easier than in Germany: large and small corporations, newspapers, agencies, radio and TV stations have had good experience with internship programs. Therefore, applicants do not have to convince the employer of the benefits of such a program. Moreover, universities are committed to coordinate internship programs with companies and other insti-

tutions. Both the students and the companies profit from the university's commitment. The students do not have to go through troublesome research, and companies take the chance to intensively look for potential employees for managerial positions. Each campus also has a career office which helps students and other applicants by supplying plenty of information material and practical advice. Part of this information are thick catalogues listing all companies, publishing houses, organizations, and radio and TV stations that offer summer internships for students of all subjects. In Germany, similar reference books can be found in the America Houses, or sometimes in libraries or book stores. Each entry lists the duration of the internship which, in general, does not vary (internships in America last from the beginning of June till the end of August), the target group, number of internships and applications per year, salary, application deadline, etc.

Universities also organize career fairs at which interested students can interview with companies from different industries. Most of the internships target American students. However, there are also organizations (UNO, International Radio and Television Society IRTS, International Herald Tribune, just to mention a few) which offer internships specifically designed for international students. Apart from these internships, paid internships are not accessible to German citizens (by the way, many internships in Germany are also unpaid). German students who graduate from an American university are the exception to this rule. All others either have to find an unpaid internship or an organization in Germany which can finance the internship through a scholarship (for example, Fulbright scholarships for travel expenses). Information can be obtained from professors and/or the foreign academic department at the German university.

## Testing Your Potential

Internships with large U.S. corporations, newspapers such as the Washington Post or the Wall Street Journal, radio and TV stations, and the U.S. Congress, are in great demand and can only be secured by successfully passing lengthy recruitment procedures. These involve in-house tests, extensive

writing skills exams and a personal interview. For example, pre-selected applicants have to write no less than fifteen English essays in order to come by one of the 24 internships that are offered by IRTS (International Radio and Television Society) in New York each year. Those who apply for an internship from Germa-

ny, and cannot simply fly to the U.S. for a test or interview, probably have to be content with less attractive internships. It might therefore be not quite as complicated to combine an internship in a medium-sized company, a one-man publishing house or a private radio station with a vacation to the U.S. Many of these

internships can be obtained rather unconventionally through a spontaneous interview. Small companies, where one can learn a great deal, can generally not afford to pay the intern. However, the chances are pretty good to get an internship there. Interns in these organizations can profit a lot from the fact that they will be given more responsibility and creative projects much faster than the hierarchy in a large company would allow. It is worthwhile to take advantage of such a chance. Experiences that can be made there may prove to be invaluable for future internship applications.

Those who can apply for an internship while in the U.S. and do not have to expect problems with their visa should prepare themselves well and in advance for the competition. This could mean that students striving for the best internships might have to start with their research in the summer of the preceding year. Good research means finding the names of contacts, attending information sessions, and collecting as much data and facts as possible about the company or organization. For all other internships, it is generally sufficient to hand in an application in December of the preceding year for a start in June.

Those who have eventually secured an internship should be prepared – despite the joy – that not all is gold that glitters. Interns seldom get important projects or

are treated as equal colleagues right from the start. Those who have managed to get an internship with a large newspaper and expect to start writing articles right away might find themselves in front of the copier for hours. Due to well established internship programs, employees in American corporations can rely on interns during the summer. Therefore, many tiresome and boring projects are naturally saved for the interns. It is a fact that interns in American companies are carefully supervised by their managers and everything they are doing is being watched. It is not until the intern has proven his ability in small and frustrating projects that he will be given increased responsibility and more challenging projects. Nobody should be too good to prove his motivation and talent in apparently unimportant projects. After all, an internship in the U.S. lasts at least ten weeks, and there is plenty of time for personal development.

Telephone calls and correspondence in English can be a difficult situation. They often cause problems for German interns even if their everyday English is excellent. In spite of the fact that the most current phrases in commercial correspondence are known, it is still advisable to have English speaking colleagues check important letters. When answering the telephone, the intern should know his own limits and be patient with himself.

Nobody should be afraid of asking the person at the other end of the line – and, if necessary, several times – to repeat what was said instead of risking a misunderstanding. Interns who show enthusiasm, responsibility and are good natured at work will be rewarded with friendliness and positive feedback from their colleagues.

It is common in American companies to meet with the supervisor at the end of the internship in order to get a clear picture of one's talents and weaknesses. The intern should also ask for a letter of recommendation which describes the intern's projects in detail. It can never hurt to thank the employer in writing after the internship for the valuable experience gained in the company. Colleagues who were instrumental in teaching the intern also welcome gestures of appreciation. It is in the intern's own interest that the company will remember him well. Contacts made during the internship might be useful later on. In the U.S., many interns stay in contact with the company they worked for. They turn to their former colleagues to ask advice in professional matters. They also let their former employer know if they are specifically impressed by a product, strategy, publication, etc., or if their professional or academic career is going well. Thus, an internship in the U.S. can be an excellent experience and the cornerstone for a successful career.



# Zum besseren Verständnis amerikanischer Unternehmenskultur

## Wie geht's im Business-Alltag in USA zu?

**D**as Verhältnis sowohl zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern als auch zwischen Arbeitnehmern untereinander gestaltet sich anders als in Deutschland; es wirkt kollegialer und teamorientierter.

Durch die Förmlichkeit der deutschen Sprache reden sich Mitarbeiter untereinander meist mit Sie und dem entsprechenden Nachnamen an. Hat jemand einen Doktorhut erworben, so legt er/sie meist sehr großen Wert darauf, daß dieser Titel in der Anrede enthalten ist. In Amerika ist dies anders. Fast ausnahmslos sprechen sich alle Arbeitnehmer untereinander mit Vornamen an. Während in Amerika eine Unterscheidung zwischen Sie und Du aufgrund des neutralen „you“ nicht getroffen werden muß, herrscht in einer Anzahl von amerikanischen Unternehmen in Deutschland (z.B. Hewlett Packard) der Brauch, daß die Mitarbeiter sich mit dem Vornamen und Sie ansprechen. Ob jemand in USA einen Dokortitel hat oder nicht, ist häufig nicht bekannt, und wenn er auf Visitenkarten erscheint, dann nicht als Dr. Jim Doe, sondern Jim Doe, PhD oder JD oder MD.

### Arbeitnehmer untereinander

Der Umgangston im Büro ist sehr kollegial, und wenn jemand um Rat nachsucht, so wird er diesen auch finden. Der Einstellung „Ich weiß was, was Sie nicht wissen, und dieses Wissen wird mir Vorteile bringen, deshalb teile ich es mit niemandem“ werden Sie so gut wie nirgendwo begegnen. Auch am Arbeitsplatz sind Amerikaner sehr aufgeschlossen, tolerant und an Neuem interessiert. Wann immer Sie erwähnen, daß Sie aus Deutschland kommen, werden Sie sofort gefragt, wo Sie leben und was Sie in die USA geführt hat. Sie werden auf viele Menschen treffen, die bereits selbst in Deutschland waren, deutscher Abstammung sind oder jemanden kennen, der gerade Deutschland besucht hat – und dies wird der Anknüpfungspunkt für ein kurzes Gespräch sein.

Wie in Deutschland sind unter Kollegen meist die Arbeitnehmer beliebt, mit denen es angenehm ist auszukommen, mit denen sich leicht zusammenarbeiten läßt. Bezogen auf die amerikanische Arbeitsatmosphäre heißt dies, daß man ein freundliches Lächeln auf den Lippen haben soll-

te, sich einsetzt, um seinen Teil der anfallenden Arbeit zu erledigen und, wenn nötig, auch einmal für andere einspringt.

Die guten Beziehungen der Angestellten untereinander werden auch durch die räumliche Anordnung der Büros gefördert. Sie sind selten in sich abgeschlossen, vielmehr handelt es sich um Großraumbüros mit Raumteilern. Gibt es abgeteilte Räume, so haben nur die des höheren Managements Türen, allerdings sind diese meist offen, ein Zeichen dafür, eintreten zu können. Nur wenn eine Tür geschlossen ist, heißt dies, daß zum gegenwärtigen Zeitpunkt Störungen unerwünscht sind. Egal, ob es eine Tür oder nur einen Raumteiler gibt, man klopft kurz an, bevor man mit dem Gespräch beginnt.

### Der Umgang mit Vorgesetzten

Während der Rang eines Vorgesetzten in deutschen Firmen auch durch das Vorhandensein der eigenen Sekretärin ausgedrückt wird, kann man aus USA nur berichten, daß Allein-Sekretärinnen selten sind und meist nur auf allerhöchster Ebene existieren. Die Angestellten müssen

ihre Dokumente auf ihrem PC erstellen, nur Korrespondenz, durch die die Organisation nach außen hin auftritt, wird durch wenige Bürokräfte erledigt, um Einheitlichkeit zu gewährleisten. Das Sekretariat ist dann meist auch für das Bedienen des Telefons verantwortlich. Für Kopien oder sonstige Büroarbeiten ist jeder Mitarbeiter selbst verantwortlich. Eine Sekretärin macht dies vielfach für Mitarbeiter der höchsten Ebene (z.B. den Vizepräsidenten eines großen Konzerns).

Der informelle Umgangston gilt auch für den Umgang mit Vorgesetzten. Selbst für Praktikanten in einem Büro ist der direkte Vorgesetzte Tony und die Direktorin Amy, so wie für jeden anderen Mitarbeiter auch. Der weniger formelle Umgangston spiegelt auch eine grundsätzliche Einstellung und Haltung der Amerikaner wider. Es kommt nicht auf die formale Qualifikation eines Mitarbeiters an, sei es, daß er einen Dokortitel hat oder seit zwanzig Jahren in einem Unternehmen arbeitet oder daß er die Position eines Vorgesetzten einnimmt. Was zählt ist die Tatsache, daß ein Mitarbeiter seine Qualifikationen einsetzt, um seinen Teil der Arbeit gut zu erledigen und das geforderte Produkt herzustellen. Die Arbeit mag nach Anforderungen variieren, aber man geht nicht grundsätzlich davon aus, daß ein Neuling weniger leisten kann als ein alter Hase. Beliebt sind in der amerikanischen Arbeitswelt kurze (1-2seitige) Memos. In sehr knapper und prägnanter

Sprache werden ein Problem oder eine Situation geschildert und eine Lösung angeboten. Eine Praktikantin berichtet, sie habe sich sehr darüber gefreut, von Vorgesetzten und Mitarbeitern als vollwertige Arbeitskraft angesehen worden zu sein und nicht als Studentin, die ohnehin nichts kann. Natürlich gibt es auch in Amerika Ausnahmen von diesen allgemeinen Verhaltensschemata.

Vorgesetzte bieten grundsätzlich Rat und Tat an. Dies ist nicht nur eine leere Floskel, sondern ernst gemeint und es wird sehr viel lieber gesehen, wenn ein Neuling um Rat fragt, als unnütze Zeit zu verschwenden, um die Antwort selbst zu finden und am Ende vielleicht doch um Rat fragen muß. Andererseits sollte man diese Bereitschaft nicht überstrapazieren. Diese Einstellung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen rührt daher, daß es in Amerika ein Hierarchiedenken, so wie es in Deutschland und Europa häufig besteht, traditionell nicht gibt. Allgemein ist die Hierarchie in Unternehmen daher auch flacher. Dies sollte allerdings nicht zu dem Fehlschluß verleiten, daß es gar keine Hierarchie gibt und daß der informelle Umgang dazu führt, daß Vorgesetzte keinen Respekt verdienen. Das erste Ziel eines erfolgreichen Vorgesetzten ist es, fair zu all seinen Mitarbeitern zu sein und vor allem in der Lage zu sein, seine Untergebenen motivieren zu können. Wirklicher Respekt wird daher weniger aufgrund der Stellung als aufgrund der

erbrachten Leistung und des gezeigten Verhaltens gewährt. Dies gilt für Vorgesetzte und Untergebene gleichermaßen.

### Arbeitnehmer – Arbeitgeber

Der tägliche Umgang am Arbeitsplatz ist informeller und kollegialer als im europäischen Umfeld, sicher wegen einer anderen Grundhaltung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern.

Das Wirtschaftsleben in den USA ist im Vergleich zu den meisten europäischen Ländern sehr marktwirtschaftlich organisiert. Daher sollte man eigentlich annehmen, daß das Verhältnis sehr konfliktgeladen und auf Konfrontationen ausgerichtet ist. Für viele Arbeiter, die in Gewerkschaften organisiert sind (z.B. die Automobilarbeiter) trifft dies noch in gewissem Umfang zu. Bei Angestellten ist das aber kaum noch zu beobachten. Die Gründe dafür sind schwer auszumachen, die Konsequenzen allerdings recht offensichtlich. Die Arbeitnehmer sehen im Arbeitgeber keinen Feind, der ständig höhere Löhne zahlen soll und den man sonst soweit es irgendwie geht ausnutzt. Es besteht grundsätzlich ein kooperatives Verhältnis. Im Vordergrund steht weniger die ständige Steigerung des Wohlergehens des einzelnen Mitarbeiters, sondern der Firma als Ganzes. Ausdruck dessen ist u. a. die Bereitschaft aller Arbeitnehmer, Lohnkürzungen hinzunehmen, um das Unternehmen aus wirt-

schaftlich schwerer Lage zu befreien, ein Verhalten, das in Deutschland weitgehend unbekannt ist.

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich auch, daß auf Seiten des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers eine andere Erwartungshaltung besteht als in Deutschland. Ein Arbeitgeber erwartet von seinen Arbeitnehmern Loyalität gegenüber dem Unternehmen, da amerikanische Arbeitnehmer immer noch geneigt sind, häufig ihren Arbeitsplatz zu wechseln. Zu dieser Kategorie zählt auch die Erwartung, daß Mitarbeiter immer das Wohl der Firma im Auge haben, also z. B. von sich aus Überstunden machen oder Lohnkürzungen hinnehmen. Zum anderen wird ein schonender und überlegter Umgang mit den Arbeitsmitteln erwartet. Es kommt erfahrungsgemäß auch viel seltener vor, daß Betriebsmittel zu privaten Zwecken benutzt werden.

Wie im Artikel „Arbeitsbedingungen wie im Wilden Westen?“ noch ausgeführt werden wird, ist das Gehalt in den USA zwar vergleichsweise geringer, aber die Wahl des Arbeitsplatzes wird auch häufig dadurch beeinflußt, welche zusätzlichen „Benefits“ der potentielle Arbeitgeber anbietet. Günstige Krankenversicherungen sind fast nur durch den Arbeitsplatz zu erlangen, was dazu führt, daß dem Arbeitnehmer sehr daran gelegen ist, daß die Firma wirtschaftlich gesund ist und der Arbeitsplatz erhalten bleibt. Da diese Funktion in Deutschland zumeist von staatlichen Pflichtversicherungen wahr-

genommen wird, ist diese Ursache für ein vergleichbares Treueverhältnis zum Arbeitgeber nicht gegeben. Dieses Treueverhältnis resultiert aber nicht aus einem Gefühl der Abhängigkeit, sondern vielmehr besteht ein Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Der Arbeitnehmer vertraut darauf, fair behandelt und nicht ausgenutzt zu werden. Im Gegenzug ist er bereit, Leistung zu erbringen und sein Gehalt wirklich zu verdienen. Die Arbeitnehmer erwarten, daß sie angemessene „Benefits“ erhalten, ihr Arbeitseinsatz honoriert wird, sie respektiert werden und bei entsprechender Leistung ihren Arbeitsplatz behalten. Für viele Amerikaner ist es wichtig, daß sie im Job viel hinzulernen und neue Erfahrungen machen können. Wird diese Erwartung nicht erfüllt, dann scheint es, daß sie viel eher geneigt sind zu kündigen, als dies in Deutschland der Fall ist. Vielleicht ist dies auch deshalb so, weil der Arbeitsplatz und seine Qualität eine ganz andere Bedeutung als in Deutschland hat, also mehr ist als ein notwendiges Übel, um Geld zu verdienen.

Natürlich gibt es auch Leistungsbeurteilungen in den USA, vielleicht in etwas anderer Form als in Deutschland. Die Beurteilung erfüllt zwei Zwecke. Zum einen dient sie als Bewertungskriterium für Beförderungen, zum anderen dem Arbeitnehmer als Zielvorgabe für seine persönliche Entwicklung. Um letzteren Zweck zu erfüllen, wird der Vorgesetzte dem Arbeitnehmer aufzeigen, welche berufli-

chen Ziele er erreichen kann, wenn er weiter an sich arbeitet. So kann z. B. ein Vorgesetzter seinen Mitarbeiter wissen lassen, daß er mit dessen Arbeit zufrieden ist, er aber noch an seinen Führungsqualitäten arbeiten muß, um aufsteigen zu können. Normalerweise werden in solchen Fällen auch praktische Hilfen zum Erreichen dieses Zieles gegeben. Andererseits kann eine derartige Beurteilung auch ergeben, daß der Mitarbeiter das Ende seiner Entwicklungsfähigkeit erreicht hat.

Meist findet eine solche Beurteilung in einem persönlichen Gespräch statt, das dem Arbeitnehmer die Möglichkeit gibt, zur Beurteilung Stellung zu nehmen. Je nach Organisation wird dann ein Protokoll der Beurteilung angefertigt. Manchmal wird dem Mitarbeiter sogar die Möglichkeit gegeben, eine schriftliche Erwiderung einzureichen. Am Anfang findet die Bewertung mehrmals jährlich statt, später meist im Jahresrhythmus. Da dem Mitarbeiter Wege aufgezeigt werden, wie er sich und seine Leistung verbessern kann (ständige Weiterbildung wird auch erwartet), verwundert es auch nicht, daß Firmen Weiterbildung unterstützen. Diese Unterstützung kann in Geld (Zuschuß zu Studiengebühren) oder der Gewährung von bezahlter freier Zeit bestehen (um an Kursen und Seminaren teilzunehmen). In den letzten Jahren erfreuen sich mehrwöchige Managementseminare großer Beliebtheit, da sie die zeitaufwendigere Teilnahme an semesterlangen Kursen ersetzen.

## In USA Arbeitsbedingungen wie im „Wilden Westen“?

st man in Deutschland aufgewachsen, so scheint es ganz selbstverständlich zu sein, daß jeder Arbeitnehmer bis zu 30 Tage bezahlten Urlaub, Lohn- bzw. Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall, ausgeprägten Kündigungsschutz und den Schutz der drei Säulen der Sozialversicherung genießt. Doch auch hier gilt: Andere Länder, andere Sitten. Selbst wenn Arbeitnehmer amerikanischer Gesellschaften in Deutschland und anderen Ländern Europas natürlich den Schutz der jeweiligen gesetzlichen Regelungen genießen, so ist es doch wichtig zu verstehen, welche Arbeitsbedingungen die amerikanischen Arbeitnehmer und Vorgesetzten kennen und erwarten. Ein besseres Verstehen kann helfen, mögliche Konflikte aufgrund unterschiedlicher Erwartungshaltungen zu vermeiden. Dies gilt umso mehr, als die gesetzlichen Regelungen das Verhalten der Arbeitnehmer maßgeblich zu beeinflussen scheinen.

### Die Ordnung der Arbeitszeit

Im Gegensatz zu dem Ruf, den die deutschen Arbeitnehmer noch immer weltweit genießen – der Deutsche lebt, um zu arbeiten – sieht die Realität im Vergleich zu amerikanischen Arbeitnehmern inzwischen anders aus. Grundsätzlich besteht in den Vereinigten Staaten die 40-Stunden-Woche. Während in Deutschland der

Trend in Richtung geringerer Arbeitszeit geht, weiß der Leser amerikanischer Literatur, wie z. B. „Die Firma“ von John Grisham oder „Fegefeuer der Eitelkeiten“ von Tom Wolfe, daß in den USA von Arbeitnehmern höherer Positionen erwartet wird, daß sie von sich aus Überstunden am Abend und am Wochenende (zumindest am Samstag) leisten. Eine 27jährige Praktikantin aus Nideggen, die zur Zeit in Madison, Wisconsin lebt, berichtet über Einstellungsgespräche mit einer Consultingfirma, in der die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit 55 bis 60 Stunden beträgt. Diese Anforderungen sind keine Ausnahme. Vom Arbeitnehmer wird erwartet, daß er von seiner Seite all das einbringt, was erforderlich ist, um den Auftrag bzw. die anfallende Arbeit zu erledigen. Allerdings werden Überstunden nicht nur von neuen Angestellten erwartet, sondern von allen Mitarbeitern. Aber auch hier gilt, daß es selbstverständlich Ausnahmen von dieser Regel gibt.

Die Arbeitszeit ist meist noch recht starr, Gleitzeitregelungen oder andere Formen der flexiblen Arbeitszeit finden nur langsam Einzug. Die Mittagspause beträgt meist 45 Minuten und kann zeitlich flexibel gestaltet sein. Frühstückspausen, in Deutschland sehr populär, sind im amerikanischen Arbeitsalltag weitgehend unbekannt. Zwar führt man natürlich auch in amerikanischen Firmen Pri-

vatgespräche mit Kollegen während der Arbeitszeit, doch sind sie sowohl kürzer als auch seltener als in deutschen Organisationen. Beliebt sind auch die wenigen Feiertage. Als religiöser Feiertag gilt in Amerika der 25. Dezember, wobei häufig auch der 24. Dezember arbeitsfrei ist. Karfreitag hingegen ist zumindest am Vormittag ein normaler Arbeitstag. Andere Feiertage in Amerika sind: Martin Luther King, Jr. Day – dritter Montag im Januar  
President's Day – dritter Montag im Februar  
Ostern – Ostersonntag  
Memorial Day – letzter Montag im Mai  
Independence Day – 4. Juli  
Labor Day – erster Montag im September  
Columbus Day – zweiter Montag im Oktober  
Veterans Day – 11. November  
Thanksgiving – vierter Donnerstag im November (häufig ist auch der Freitag ein freier Tag)  
Weihnachten – 25. Dezember  
Neujahrstag – 1. Januar

Im Gegensatz zu Deutschland heißt Feiertag aber nicht automatisch freier Tag; vielmehr kommt es auf den jeweiligen Arbeitgeber an. Fast ohne Ausnahme freie Tage sind Memorial Day, Independence Day, Labor Day, Thanksgiving, der 25. Dezember und Neujahr.

## **Der Krankheitsfall**

Neben den 30 Tagen bezahlten Urlaub fehlt der deutsche Industriearbeiter im Durchschnitt 19 Tage im Jahr wegen Krankheit (ob so viel Urlaub krank macht?), während der amerikanische nur 7 Tage wegen Krankheit fehlt. In den USA gibt es keine gesetzlichen Regelungen bezüglich Krankenversicherungspflicht oder Lohn-/Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall. Der Arbeitsvertrag bestimmt hier die Modalitäten, die von Vertrag zu Vertrag sehr verschieden sind. Für weniger qualifizierte Arbeiten gibt es normalerweise weder Lohnfortzahlung noch Krankenversicherung, während für Angestellte derartige Regelungen meist im Vertrag enthalten sind.

## **Krankenversicherung und Lohn- bzw. Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall**

Warum aber bieten Arbeitgeber derartige Leistungen an? Selbstverständlich werden Kranken- und Tagegeldversicherungen von freien Versicherungsträgern in Amerika angeboten, aber sie sind teuer und nicht für jeden Arbeitnehmer erhältlich. Hat jemand eine sogenannte „pre-existing condition“, also ein Leiden, welches bei Versicherungsantritt existiert, dann wird für dieses Leiden, nicht wie in Deutschland üblich, ein Risikozuschlag berechnet, sondern dieses Leiden oder die Person selbst wird überhaupt nicht vom

Versicherungsschutz erfaßt. Diese Praxis ist Gegenstand der aktuellen politischen Diskussion, und es ist wahrscheinlich, daß hier in naher Zukunft Änderungen eintreten werden. Die Beschränkung der „pre-existing condition“ besteht bei Gruppenversicherungen grundsätzlich nicht, außerdem sind gute Versicherungspakete meist sehr viel günstiger als auf dem freien Markt erhältlich.

Ist der Krankheitsfall vom Arbeitsvertrag erfaßt, dann wird das Arbeitsentgelt meist für 6 bis 13 Tage weitergezahlt, danach besteht dann häufig kein weiterer Schutz mehr. Allerdings bieten verschiedene Arbeitgeber ihren Angestellten inzwischen gegen eine geringe Gebühr an, eine Tagegeldversicherung abzuschließen. Diese Versicherungen zahlen dann einen festen Prozentsatz des Gehaltes (z. B. 75 %) solange fort, wie es in der Versicherungspolice für die bestimmte Krankheit vorgesehen ist. Aufgrund des sehr viel geringeren Schutzes und einer vielfach anderen Einstellung zum Arbeitgeber ist ein amerikanischer Arbeitnehmer sehr viel geneigter, selbst mit Grippe noch ins Büro zu kommen als ein vergleichbarer deutscher Arbeitnehmer.

## **Urlaub**

Das Thema Urlaub wurde bereits mehrfach berührt. In der Regel erhält der amerikanische Arbeitnehmer 10 Tage bezahlten Urlaub. Gemeinnützige Organisatio-

nen zahlen häufig weniger Gehalt und bieten daher auch schon einem Berufsanfänger 15 Tage Urlaub an. Im Laufe der Berufstätigkeit erhöhen sich die bezahlten Urlaubstage auf ca. 15, mehr ist selten. Neben dem Urlaub bieten manche Arbeitgeber ihren Arbeitnehmern noch sogenannte „personal days“ an, die dazu gedacht sind, Behördengänge und ähnliches zu erledigen, noch einen Krankheitstag mehr zu haben oder einfach einmal einen Tag auszuspannen. Auch hier ist die Situation von Arbeitgeber zu Arbeitgeber sehr unterschiedlich, aber die Zahl ist meist irgendwo zwischen 2 und 8 Tagen angesiedelt.

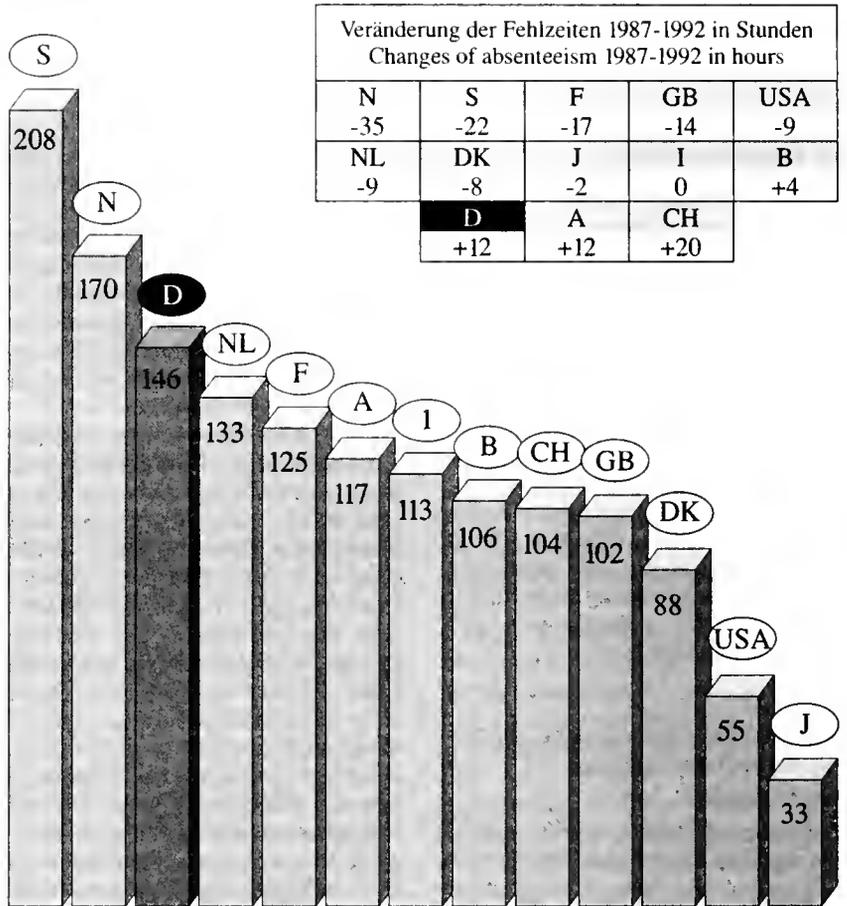
## **Arbeitsplatzgarantie**

Im Gegensatz zum ausgedehnten Kündigungsschutz, der sich in Deutschland etablieren konnte, herrscht in dieser Beziehung in den USA noch der „Wilde Westen“ der freien Marktwirtschaft. Ähnlich wie in Deutschland, genießen amerikanische Regierungsangestellte grundsätzlich einen besonderen Kündigungsschutz, wobei das Beamtentum auf Lebenszeit nicht existiert. Will ein Arbeitnehmer seine Stelle wechseln, dann besteht meist eine Kündigungsfrist von zwei Wochen. Für höherrangige Positionen, z. B. Vizepräsident eines großen multinationalen Konzerns, beträgt sie vier Wochen. Bei diesen Kündigungsfristen handelt es sich nicht um vertraglich vereinbarte Fristen, sondern lediglich um Konventionen. Will

## Fehlzeiten/Absenteeism

Fehlzeiten der Arbeiter in der  
Verarbeitenden Industrie 1992  
in Stunden/Jahr

Absenteeism of workers in the  
manufacturing industry in 1992  
by hours/year



Die Fehlzeiten der Industriearbeiter aufgrund von Krankheit, Kuren und anderen Abwesenheiten vom Arbeitsplatz kosten in Westdeutschland 146 Arbeitsstunden im Jahr. In Westdeutschland fallen die meisten Fehltage auf Montag oder Freitag. Für viele Beobachter ist das ein Zeichen mangelnder Arbeitsmoral. Der internationale Vergleich zeigt in der Mehrzahl der Länder sinkende Fehlzeiten.

Absenteeism of industrial workers due to illness, stays at health spas, and other absence from the workplace account for 146 man-hours per year in West Germany. Most days of absence are Mondays and Fridays. For many observers this is indicative of a lack of work ethics. The international comparison shows declining absenteeism in most countries.

Quellen/Sources: BDA, IW-Berechnungen  
aus/from: Industriestandort Deutschland,  
Ein graphisches Portrait, 1993

jemand nicht mehr arbeiten, dann erscheint er am nächsten Tag nicht mehr. Die schlimmste Folge eines derartigen Verhaltens ist, daß der alte Arbeitgeber nicht gewillt ist, als Referenz zu fungieren.

Wird ein Arbeitnehmer gekündigt (d.h. er bekommt seinen „pink slip“), dann beträgt die Kündigungsfrist grundsätzlich auch vierzehn Tage. Kündigungsgrund kann, anders als nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz, auch mangelnde Leistung sein. Soziale Auswahlkriterien, wie Anzahl der abhängigen Familienmitglieder, Länge der Beschäftigung oder Behinderungen werden grundsätzlich nicht in die Kündigungsentscheidung einbezogen, da das Wohl der Firma und aller Mitarbeiter, nicht aber das Wohl einzelner Arbeitnehmer im Vordergrund der Entscheidung steht. Kostenintensive Sozialpläne gibt es ebenfalls so gut wie nicht. Grundsätzlich hat ein Arbeitnehmer das Recht, den Kündigungsgrund zu erfahren. Ausgeprägt ist auch der Schutz vor Diskriminierung aufgrund von Rasse, Religion, Geschlecht, Alter und Herkunft.

Diese Gepflogenheiten sollen allerdings nicht zu der Schlußfolgerung führen, daß sich ein Arbeitnehmer auf dem Schleudersitz befindet, da die in Deutschland angewandten Schutzvorschriften fehlen. Solange das Unternehmen wirtschaftlich gesund ist und der Arbeitneh-

mer die an ihn gestellten Anforderungen erfüllt, dann wird er grundsätzlich keinen „pink slip“ bekommen. In wirtschaftlich schlechteren Zeiten erlaubt es die größere Flexibilität den Unternehmen, auf kostenintensive Sozialmaßnahmen zu verzichten oder Fehlbesetzungen zu korrigieren, ohne dadurch in Existenzgefahr zu geraten. Um dieses generelle Ziel abzusichern, nimmt die amerikanische Gesellschaft in Kauf, daß es manchmal zu willkürlichen Kündigungen kommt.

### **Vergütungen und „Benefits“**

In den USA werden Lohn und Gehalt entweder wöchentlich oder zweiwöchentlich, ganz selten monatlich ausgezahlt. Die Höhe der Vergütung ist häufig niedriger als in Deutschland, so zahlt z. B. die bereits genannte Consultingfirma einem Universitätsabsolventen DM 50.000,- jährlich. Im Gegensatz zu Deutschland steigt der Neuankömmling direkt in den Arbeitsprozeß ein; Traineeprogramme gibt es so gut wie nie, da erwartet wird, daß der Berufsanfänger an der Universität so ausgebildet wurde, daß ein derartiges Programm nicht erforderlich ist. Allerdings gibt es Schulungskurse, die alle paar Wochen einen Tag in Anspruch nehmen.

Das niedrigere Entlohnungsniveau bedeutet allerdings nicht, daß der Arbeitnehmer sehr viel weniger verfügbares

Einkommen hat als in Deutschland. Die Gründe dafür: geringere Steuersätze, höhere automatische Abschreibungsraten, weniger Pflichtabgaben, niedrigere Lebenshaltungskosten und die „Benefits“. Zu diesen „Benefits“ zählen meist kostengünstige Kranken- und Altersversicherung sowie manchmal günstige Tagegeldversicherung, Kindertagesstätten (gerade bei größeren Unternehmen) und die Benutzung von betrieblichen Urlaubseinrichtungen. Zu den „Benefits“ gehören auch die erwähnten Krankheits- und persönlichen Tage sowie der Mutterschutz. Der Gesetzgeber schreibt keinen Mutterschutz vor. Normalerweise gewähren Arbeitgeber 6 Wochen bezahlten Mutterschutz, wobei die zukünftige Mutter meist bis wenige Tage vor der Entbindung arbeitet und dann die Zeit nach der Geburt zu Hause verbringt. In seltenen Fällen wird bis zu 3 Monaten bezahlter oder – häufiger – unbezahlter Mutterschaftsurlaub eingeräumt. In ganz seltenen Fällen gewährt der Arbeitgeber bis zu 6 Monaten Schwangerschaftsurlaub, wobei die meiste Zeit unbezahlt bleibt. Schließlich zählt auch als „Benefit“, wenn ein Arbeitgeber bereit ist, Arbeitnehmern unbezahlten Urlaub oder den gerade erwähnten Mutterschutz zu gewähren, da keinerlei Anspruch darauf besteht und alleine die Möglichkeit, die freie Zeit bei Arbeitsplatzgarantie zu bekommen, eine Ausnahme und besondere Leistung des Arbeitgebers darstellt.

## Nützliche Tips aus USA: Gut gekleidet ist halb gewonnen!

**A**merikaner tragen T-Shirts, Jeans und Tennisschuhe und haben ständig Kaugummi im Mund. Das mag bei Sport und Spiel der Fall sein, aber an zwei Orten sind sie alle wie Topmodels gekleidet: Im Büro und in der Kirche. Aus dem Arbeitsleben kommt denn auch der große Unterschied zwischen „white-collar“ (Büroangestellte) und „blue-collar workers“ (Arbeiter). So freidenkend und liberal Amerikaner auch in allen Aspekten sein mögen, so konservativ sind sie doch in ihrer Einstellung zur Arbeitskleidung. Verstöße gegen diese Normen können Nachteile mit sich bringen und sei es nur im Unterbewußtsein des Beurteilenden: Er könnte bei einer Beförderung zögern, weil der Kandidat sich nicht so kleidet, wie es vom Unternehmen erwünscht ist.

Was nach Gottfried Keller „Kleider machen Leute“ heißt, nennen die Amerikaner „Dress for Success“, was ebenfalls Titel eines Buches ist. Dieses „Statement“ impliziert oft zu Recht, daß man schon auf dem halben Wege zum Erfolg ist, wenn man sich gut kleidet. Woher diese Einstellung kommt? Eindeutig von den konservativen Engländern. Man braucht nur einmal im Bankenviertel Londons auf- und abzugehen, und man wird nur graue und schwarze Anzüge sehen. Vor ein paar Jahren rundeten Melonen das Erscheinungsbild ab. Amerikaner sind da etwas lässi-

ger: Im Sommer kann ruhig etwas Farbe zum Vorschein kommen. Bei den meisten Firmen ist das Tragen eines Anzuges nicht mehr unbedingt erforderlich, eine zweiteilige Kombination genügt, eine Krawatte gehört aber immer dazu. Bitte keine violetten Anzüge, bunten Seidenhemden und Micky-Mouse-Krawatten oder weiße Socken! Man muß auch professionell aussehen und sich so bewegen, als fühle man sich in seiner Kleidung zu Hause, so daß man auf gar keinen Fall wie der „butcher's son on Sunday“ aussehen sollte. Und außerdem: Die Haare bitte kurz, die Ohren sollten frei sein. Auch sind Halsketten, Armbändchen und besonders Ohringe – und mögen sie noch so glitzern – für die Herren der Schöpfung absolut verpönt. So etwas gehört vielleicht abends in die Disco, aber nicht ins Büro. Hat man einmal so etwas getragen, ist man für eine Weile unten durch. Amerikanischen Frauen kann man mit diesen modischen Accessoires nur selten imponieren, dann eher beim täglichen „Work-out“ im „Gym“, bzw. mit viel Charme und einem Schuß Humor.

Schmuck ist nur den Damen vorbehalten – wovon sie dann auch reichlich Gebrauch machen, besonders von Modeschmuck. Wer sich allerdings mit wenigem, aber dafür wertvolleren Kostbarkeiten umgibt, sagt ebenfalls etwas über seine Persönlichkeit aus. Man denke da

z. B. an Hollywoods neueste Göttin Demi Moore, die in „Ghost“ und „Indecent Proposal“ mit ihrem Coco-Chanel-Haarschnitt und den winzigen Perlenohrringen die Herzen vieler „American Businessmen“ im Sturm eroberte.

Und wie sieht es weiterhin bei den Damen aus? Hosen, geschweige denn Jeans, sind im Büro tabu, Kostüme ein Ideal, aber eine schicke Bluse und Rock sind ebenfalls gang und gäbe. Zur Zeit sind in den USA einfarbige, gut sitzende Kleider mit goldenen Knopfreihen groß in Mode. Nylonstrümpfe sind immer – sogar im Sommer – sehr beliebt. Zu einem gepflegten Äußeren gehört in Amerika auch, daß keine Haare an den Beinen und unter den Achseln zum Vorschein kommen. Sie verursachen nicht nur ein Naserümpfen, sondern vermitteln Maskulinität, was für Frauen absolut tabu sein sollte, wenn sie in der Geschäftswelt Erfolg sehen wollen. Also, ran ans Skalpell! Dafür wird das Make-up jetzt viel lockerer gesehen. Früher waren Amerikanerinnen stark geschminkt, was aber in den letzten Jahren nachgelassen hat. Amerikanische Kosmetikerinnen empfehlen heute, nur so viel aufzutragen, daß es gar nicht auffällt.

Die Ausgabe Oktober '92 von „Gentlemen's Quarterly“ brachte einen Artikel über den Einzug von mehr Informalität in amerikanische Büros („The New Informality“), worin einige Geschäftsleute tat-

sächlich ohne Jacke und Krawatte abgebildet wurden. Mehr oder weniger den Anfang dieser „Dreistigkeit“ machte der erfolgreiche Apple Computer Vorsitzende John Sculley, als er sich mit seinem neuesten Computer Anfang 1992 in einem schwarzen Polohemd fotografieren ließ. Das Bild machte Furore und brachte viele Menschen zum Nachdenken. Jetzt gehen auch manche Firmen dazu über, einen Tag in der Woche (meistens den Freitag) als „informellen“ Tag einzuführen. Dann kann jeder seine Krawatte und sein Jackett ablegen und ein paar Hemdknöpfe aufmachen, so lange man nicht gerade mit Kunden zu tun hat. Und samstags kann

man sogar in Jeans und unrasiert zur Arbeit kommen. Aber John Sculley und diese „fortschrittlichen“ Firmen sind noch in der Minderheit, und bis eine Kleidungsrevolution in Amerika irgendwann im nächsten Jahrtausend anbrechen wird, tut man gut daran, sich anzupassen und elegant aufzutreten. Übrigens steigert eine schicke zweite Haut das Selbstvertrauen vieler Menschen enorm.

Auch in Deutschland und Europa empfindet es sich, gleichgültig ob es sich um eine US-Firma handelt oder nicht, beim Vorstellungsgespräch schlichte, unauffällige Eleganz an den Tag zu legen und

sich über die Erwartungshaltung des jeweiligen Unternehmens hinsichtlich eines möglichen „dresscode“ zu informieren. Natürlich kann und wird es einen Unterschied machen, ob Sie sich bei einer Bank, einem Computerhersteller, einer Fast Food-Kette oder einer Werbeagentur beworben haben. Für viele Zeitgenossen hat so eine konservative Garderobe übrigens ganz bestimmt einen Vorteil: Sie lernen dann erst so richtig die Freizeitkleidung schätzen.

Gut gekleidet ist halb gewonnen – zum ganzen Sieg gehören neben fachlicher Kompetenz eine hohe Lernfähigkeit und eine ausgeprägte Leistungsorientierung.

## Fragen Sie nicht, was die Firma für Sie tun kann!

**K**ürzlich lernten wir im Interview einen 30jährigen Amerikaner kennen, der sich für die Position eines Redakteurs beworben hatte. Frisch von der Leber weg und in sehr gutem Deutsch gab er auf die Frage, was denn sein persönliches Erfolgsrezept sei, folgende kleine Story zum Besten: *Neulich war ich zu einem Vorstellungsgespräch in eine amerikanische Firma eingeladen. Kurz vor diesem Termin gab mir ein amerikanischer Freund noch einen Rat: ‚Zeig ihnen, daß Du Dein Bestes geben wirst‘, und er fügte hinzu: ‚Sag ihnen auch, daß Du vorhast, eines Tages*

*Leiter der Redaktion und später des gesamten Verlages zu werden‘. Ich schmunzelte über seine Begeisterung und erkannte wieder einmal die Einstellung, die man mitbringen sollte, wenn man in einem amerikanischen Unternehmen arbeiten möchte. ‚Frag ja nicht, wie es denn mit Sozialleistungen, wie z.B. Bildungsurlaub aussieht‘, riet mir der erfahrene Amerikaner weiterhin, ‚und ob es eine Gewerkschaft gibt; die gibt es nämlich nicht und wenn, dann nur für blue-collar workers (Arbeiter). Aber Du bist sowieso nicht daran interessiert, die Firma auszunutzen, sondern denk an Präsident*

*Kennedy: ‚Frag nicht, was die Firma für Dich tun kann, sondern sag, was Du für die Firma tun kannst‘. ‚Er meinte doch das Land‘, protestierte ich. Er erwiderte: ‚Es ist ein und dasselbe!‘*

Der amerikanische Bestsellerautor John Grisham veröffentlichte 1991 einen Thriller mit dem Titel „Die Firma“ (Deutsche Übersetzung 1992 bei Hoffmann und Campe), der übrigens in Hollywood mit Tom Cruise verfilmt wurde. Es ist die Geschichte eines jungen Rechtsanwaltes, Mitch McDeere, der anfängt, für eine große, angesehenen Anwaltsfirma zu arbeiten und dabei in ein turbulentes Aben-

teuer hineingerät. Der folgende Dialog mit seinem direkten Vorgesetzten an seinem ersten Arbeitstag enthält für amerikanische Leser nichts Neues:

*„...Habe ich Ihnen schon vom Urlaub erzählt?“ „Nein.“ „In den ersten fünf Jahren bekommen Sie zwei Wochen pro Jahr. Bezahlt natürlich. Dann drei Wochen, bis Sie Partner geworden sind, danach nehmen Sie so viel, wie Sie wollen...“ (S. 32)*

Hier ein weiteres Beispiel, das die Zahl der Arbeitsstunden beleuchtet:

*„...Victor Milligan hatte in jüngeren Jahren sechzehn Stunden täglich gearbeitet, sieben Tage in der Woche, bis er Partner geworden war. Dann hatte er aufgehört, sonntags zu arbeiten. Dann hatte er eine Herzattacke und hörte auf, samstags zu arbeiten. Sein Arzt setzte ihn auf einen Zehn-Stunden-Tag, fünf Tage die Woche, und seither ist er seines Lebens nicht mehr froh...“ (S. 77)*

Keine Angst, man sollte sich nicht unbedingt Victor Milligan als Vorbild nehmen. Die meisten Amerikaner haben auch einen Sinn fürs Private, lieben ihre Familie und schätzen Aktivitäten außerhalb der Arbeit. Aber eine 60-Stunden-Woche wird schon von so manchem erwartet, dazu gehört natürlich auch die Samstagsarbeit. Und was ist da der Vorteil? Außer der Befriedigung, Großartiges geleistet zu haben, spielen natürlich Geld und Ansehen eine Rolle, denn bei Beförderungen wird gerade darauf geachtet, wieviel Zeit

man von sich aus in die Firma investiert hat. Das Gute ist, daß Beförderungen nicht so verlaufen, daß man zunächst Gruppenleiter, dann Unterabteilungsleiter, nach drei weiteren Jahren Abteilungsleiter und schließlich nach weiteren fünf Jahren Oberabteilungsleiter wird. Sondern ganz im Gegenteil: Je mehr man gibt, desto höher und schneller steigt man die Stufen der Erfolgsleiter hinauf.

Sicher erfreulich ist, daß die Atmosphäre in der Regel sehr locker und ungezwungen ist, obwohl sehr viel gearbeitet wird. Dabei sind Formalitäten im Umgang nicht von Bedeutung. Die Hauptsache ist, daß die Arbeit gemacht wird und Termine eingehalten werden. Dabei versteht sich jeder als Teil eines Teams, das von Begeisterung und Loyalität zusammengehalten wird. Jeder in diesem Team ist wichtig: Sei es der Bote, die Sekretärin oder der Manager. Sie alle bleiben so lange im Büro, bis die Arbeit fertig ist. Dabei schickt der Manager auch mal selbst ein Fax oder der Assistent steht am Kopierer. Hauptsache, die Arbeit wird termingerecht erledigt und die Firma bewahrt ihren guten Ruf. In Amerika werden Teamgeist und Kollegialität großgeschrieben. Und als Dankeschön gibt's dann auch öfter mal eine Einladung zu einem Cocktail.

Ein weiterer Ansporn, Mitarbeiter zu motivieren, ist das System des „Profitsharing“. Je nach Dauer der Zugehörigkeit kann man in verschiedenen Firmen Unter-

nehmensaktien zu günstigen Bedingungen erwerben und Teilhaber werden. Und als Anteilseigner hat man ein ganz anderes Verhältnis zur Arbeit als der „einfache“ Angestellte: Geht's der Firma gut, dann geht's auch dem beteiligten Mitarbeiter gut. Geht's der Firma schlecht, dann geht man auch schon gerne mal die extra Meile, um sie wieder auf Vordermann zu bringen. Schließlich geht es ja um das eigene Wohlergehen. Man hat einfach viel mehr Interesse an der Arbeit, und es macht auch viel mehr Spaß.

TQM ist momentan das Zauberwort in amerikanischen Firmen. Es steht für „Total Quality Management“ und wird in mehreren Trainingskursen vermittelt. Alle Mitarbeiter sollen lernen, Probleme, die z. B. immer wieder in einem Büro auftreten, zu analysieren und zu lösen. Manche schwören darauf und meinen, damit das nötige Werkzeug erhalten zu haben, um mit Kollegen besser umzugehen und effizienter arbeiten zu können. Bei genauerem Hinsehen vermittelt TQM nichts anderes als Arbeitseifer, Kollegialität und den Wunsch, sein Bestes zu geben.

Hohe Identifikation mit den Zielen des Unternehmens, verbunden mit Loyalität und überdurchschnittlichem Arbeitseinsatz sowie eine leistungsfördernde Atmosphäre sind ebenso Faktoren des Erfolgs im amerikanischen Geschäftsleben wie mitarbeiterorientierte Motivationsmodelle.

# Getting Acquainted With the American Corporate Culture

## The Daily Routine

**T**he relationship between employers and employees is different in the U.S. than in Germany, as it is more open and team oriented. The German language is more formal than the English and "you" has two different meanings: A formal one ("Sie", which mostly indicates that people are on a last name basis) and a less formal one ("Du", which means that people are on a first name basis).

In a typical German office employees will use the formal way of communicating. This also means that someone who earned a doctoral degree, will insist that it is included when he is addressed. In the U.S. this is very different. Most of the time employees address each other by their first names and do not use titles. Consequently, colleagues are often not aware that someone earned a doctoral degree, unless it is on his business card (e.g. Jim Doe, PhD/MD/JD and not Dr. Jim Doe). Some American companies in Germany (e.g. Hewlett Packard) choose a middle ground in this language dilemma; employees address each other with their first names and the formal "Sie".

### The Relationship Among Employees

The more casual atmosphere in American companies also allows employees to ask each other for advice if needed. Business relationships characterized by "I know something, but this knowledge could give me an advantage and thus I will not share it with anyone" are almost unknown in the U.S. Americans are very open minded and open to new things. Whenever you mention that you are German, people will ask you immediately where in Germany you come from and what brought you to the U.S. In most cases the person you talk to has been to Germany, has German ancestry, or knows someone who recently visited Germany. This usually leads to some pleasant small talk.

As in Germany, in American business settings, easy-to-work with individuals become popular quickly among their colleagues. In American terms this also means that the easy-to-work-with person has a smile on his face, works hard, and is willing to take over some of the work of others if necessary.

This open atmosphere is enhanced by the physical setting of many offices. It is unusual that an employee has an office with a door to himself. Usually, only the executives have these separate offices. All other employees have no doors and the work spaces are separated by room dividers. As long as a door is open, employees are available for each other. Nevertheless, courtesy requires one to knock at the door frame or the room divider of another colleague, before the "visitor" starts a conversation.

### The Relation Between Employees and Supervisors

The higher position of a supervisor in the hierarchy of a German company is often expressed by the fact that the person has his own secretary. In the U.S. usually only executive officers (such as the President or the VPs of a company) have their own secretaries. Everyone else writes his papers, reports, memoranda etc. on his PC. Letters, which represent the company to the outside world, are written by a small support staff to guarantee a homogenous

pattern. The support staff also answers the office phones and deals with incoming and outgoing mail. The support staff is not responsible for running errands for the employees, such as making photocopies, sending faxes etc. The employees perform these tasks themselves. The secretaries of officers pick up some of the support work for their bosses.

The informal tone described earlier also exists between employees and their supervisors. In this regard, interns are treated like all other employees, i.e. the supervisor is called Tony and the director of the office Amy. The informal tone reflects a general attitude of Americans. The reputation of an employee does not depend on his formal qualifications, how long the person has been working for the company or in which position, or if the person has a doctoral degree. What counts is that the employee uses his skills and delivers well the required output. The requirements might vary with the different backgrounds of the employees, but there exists no general assumption that a new employee is doing a worse job than someone who has been there for many years.

In contrast to Germany, American supervisors like memos. Such a memo describes a problem and a solution on one to two pages. An intern explained in such a memo that she very much enjoyed the respect she encountered from her supervisors and colleagues. She was considered part of the team and not a student who is

incapable of performing her tasks well. Of course exceptions to this general practice can be found in the U.S.

Supervisors are generally happy to offer advice when asked. Usually they prefer this over an employee unsuccessfully trying to solve a certain problem. Generally, they prefer it if an employee asks how something is done instead of the employee unsuccessfully trying to solve the problem. Nevertheless, this offer should not be overused. You might ask yourself why the relationship between employee and supervisor is more one of equals than in Germany. Traditionally, the American society is less hierarchical than European societies, which also reflects in the business world. This description of the American business world should not make you believe that there is no hierarchy and that subordinates have no respect for their supervisors. A hierarchy exists, but it is flatter than in European organizations. All employees enjoy respect, but not because of their titles or their positions. Supervisors earn respect if they are fair and able to motivate their employees.

### **Relationship Between Employers and Employees**

Daily dealings at the workplace are more informal and casual than in European companies, partly due to basic different attitudes between employees and their superiors.

In comparison to most European economies, the American one is totally market oriented. Consequently, Europeans expect a hostile atmosphere between American employers and employees. This might still be a rather valid assumption for unionized blue collar workers, but not for their white collar colleagues. Reasons for this are difficult to define, but the consequences are obvious. Employees do not see their employer as the enemy who is expected to pay higher wages each year and otherwise should be exploited as much as possible. In general, the relationship is cooperative. Instead of focusing on the well-being of the individual workers, employees focus on the well-being of the company. For example, in economically difficult times employees are willing to accept wage cuts in order to protect and keep their jobs, a behavior that is rather unusual in Germany.

All this demonstrates different expectations of both employers and employees in the American work place. An employer expects company loyalty even though American employees change jobs rather frequently. The well-being of their company is paramount and includes putting in overtime if necessary or accepting wage cuts in economically difficult times. In addition, it is expected that employees use company property carefully and not for significant private purposes.

Compensation is comparatively lower in the U.S. than in Germany, therefore choosing a job is also influenced by the

benefits offered (For further details on this issue see: *Wild West Working Conditions?*). To illustrate, the health insurance offered by companies is important because comprehensive and reasonably priced health insurance can be achieved in most cases only through group insurance, i.e. the employer. Thus employees have a vital interest in their company's well-being. In contrast, these and other social benefits are offered by the government in Germany, not the employer. But the benefits offered by employers are not the only reason for a less hostile and more trusting relationship between American employers and employees. The employee is confident that the employer does not take advantage of him and treats him fairly. In exchange, the employee is willing to work hard and earn his salary.

Also, employees expect that they and their work is respected and that they are able to keep their job as long as they keep

up their good work. Maybe this is the case because the quality of a job has a different value to employees than in Europe. Or, maybe, a job is not a necessary evil to Americans, but part of their self-realization. Evaluations are also part of the American working world, although they might be done differently than in Germany. Evaluations serve two purposes. First, their results give the employer a guideline for promotions; secondly, they show the employee possibilities for professional growth. In order to continue the personal professional development, the supervisor tells the employee the positive aspects about his work, those elements that need improvement, and what the employee could do if he improves in x/y/z. For example, a supervisor tells one of his employees that he likes his work and that he could be promoted, if he would improve his leadership abilities by taking a class at the local university.

Evaluations usually take place in a conversation between the supervisor and the employee. Generally, the employee has the opportunity to respond to the evaluation; sometimes he can add a written response. Depending on the organization, a written report about the evaluation is added to the employee's personnel file. In the beginning, evaluations are done a couple of times a year; later they take place about once a year. Since employers encourage and expect their employees to constantly further develop their skills and knowledge, many employers offer support for attending classes at a local university, a seminar, etc. Support means financial support or letting employees take courses during regular work hours without cutting salaries. Management seminars are very popular since they can be tailored to the needs of a specific company and they are less time consuming than regular (semester long) university courses.

## **Wild West Working Conditions in the U.S.A.?**

If you grew up in Germany, it seems natural, almost God-given, that employees are entitled to 30 days of paid vacation, continued payment of wages and salaries during illness (or sick days), protection against dismissal, health insurance, social security, and workers' compensation insurance. But the example of the U.S. shows that these benefits are not

God-given. Although employees of American companies in Europe are entitled to all these benefits, it is important to understand the expectations of American colleagues in this regard in order to prevent conflicts. In addition, it seems important to be aware of these differences since they reflect fundamentally diverse behavioral patterns in both cultures.

Moreover legal provisions seem to greatly influence attitude and habits of employees.

### **Work Hours**

Throughout the world the saying still goes that Germans live to work. In reality and when comparing American and German

workers, the former work harder. The standard weekly working time is 40 hours with no plans of scaling down. Further, American employees are more likely to put in more (unpaid) overtime than German employees in comparable positions (i.e. work longer on weekdays and on Saturdays), as readers of such works as "The Firm" by John Grisham or "Bonfire of the Vanities" by Tom Wolfe already know. For example, a 27-year-old intern from Nideggen, Germany, who presently lives in Madison, Wisconsin, reported that she interviewed with a consulting firm where the average time spent on the job is 55-60 hours weekly. These working conditions are no exception for this type of work; employees are expected to do everything that needs to be done in order to finish a project. Overtime is not only expected of new employees but of all employees working on the same project. Nevertheless, this might differ from company to company.

Working hours are usually rather inflexible, but some organizations have begun to offer flexible time schedules to their employees. The lunch break is usually 45 minutes. Further breaks throughout the day are not scheduled. Even though colleagues chat with each other about non-related topics, these conversations are mostly shorter and less frequent than among colleagues in Germany. American employees have fewer holidays than German workers, and holidays do not automatically mean that employees can stay

home. Work-free days are: Memorial Day, Independence Day, Labor Day, Thanksgiving, Christmas (December 25), and New Year. Good Friday is usually a work day, but some employers give the afternoon off.

A list of all American holidays:

Martin Luther King, Jr. Day – third Monday in January  
President's Day – third Monday in February  
Easter – Easter Sunday  
Memorial Day – last Monday in May  
Independence Day – July 4  
Labor Day – first Monday in September  
Columbus Day – second Monday in October  
Veterans Day – November 11  
Thanksgiving – fourth Thursday in November (often, employees have the following Friday off)  
Christmas – December 25  
New Year – January 1

### **Being Sick**

In addition to six weeks of paid vacation, German industrial workers miss an average of another 19 days of work a year due to sickness. Their American counterparts miss an average of 7 days due to sickness. In the U.S. no provisions exist regarding mandatory health insurance and sick days. All these regulations are subject to individual contracts. Blue-collar workers sometimes receive neither health

insurance nor sick days, whereas it is rather common for white-collar workers or very qualified workers to enjoy such benefits.

### **Health Insurance and Sick Days**

A European reader might ask himself why employers offer such benefits, when it is possible to buy health and income continuation insurance on the free market. On one hand these insurance packages are usually more expensive and offer less coverage than many group insurances. On the other hand, insurance companies do not insure, not even for a surcharge, pre-existing conditions. In case of severe illnesses they might not even be willing to grant partial coverage to an individual with a pre-existing condition. Group insurance do not exclude coverage for pre-existing conditions. However all of this might change in the foreseeable future, because the current administration has put a national health care reform on their agenda.

If employees get sick days, they usually get their regular pay for 6-13 days. After these sick days are used up there is often times no additional coverage. However, some employers offer income continuation insurance that pays a certain percentage (e.g. 75%) of the regular wage for as long as stipulated in the insurance policy. Furthermore, American workers are less likely to stay at home when they are sick.

## **Vacation**

Generally American employees receive 10 days of paid vacation. Not-for-profit organizations usually pay less, but grant more paid vacation in exchange (e.g. 15 days even to a beginner). Over the years the paid vacation will usually increase to 15 days, more is rather unusual. In addition to paid vacation, employees receive a certain number of personal days. Sometimes they are meant to be at the free disposal of the employee; sometimes they are personal and sick days in one. However, general statements are hard to make since the number of free days will vary from employer to employer (usually they are somewhere between 2–6 days).

## **Job Security**

In contrast to the extensive job protection German workers enjoy, the American labor market resembles the Wild West of a free market system. Classified government employees have better job protection than their counterparts in business. Yet, even the state does not grant a guarantee of life-employment without consideration of the employee's performance. If an employee wants to quit his job, usually a two week notice is necessary. Executives of multinational corporations are asked to give four weeks notice. However, these timetables are no contractual agreements; they are only conventions. Therefore, if an employee wants to stop work-

ing for a company and does not come to work any more one day after the notice, the employer cannot force the employee to return for the remaining time. The only consequence of such a behavior is that the former employer might not be inclined to give the former employee a reference for future jobs.

If an employee is to lose his job, the employer also has to give two weeks notice (i.e. send out the pink slip in time). Whereas in Germany, most employees cannot be fired if the employer is not satisfied with their performance, American employers are free to "let people go". In contrast to Germany, they also do not have to take the social background of the employee (e.g. number of dependent family members, number of months/years with the employer, disability) into account in order to determine which employee can be fired in economically difficult times (this rule does not apply the same way in unionized companies). Also, expensive redundancy payment schemes are unknown in the American business world. In general, the fired employee has a right to know the reason for being fired. Although social factors do not play a large role in determining which employee has to go, firing employees because of discrimination against race, religion, gender, age, and origin is prohibited.

If a European reads this he might get the impression that American employees have no job security and constantly live in

fear of receiving a pink slip. This impression is incorrect, as long as the company is doing well economically and the employee is performing well. However during economically tougher times, the prevailing system warrants greater flexibility and allows companies to forego expensive benefit packages and permits reduction of staff. Staying in business is the main objective and Americans support this system even if it means that some employees have to be fired arbitrarily (i.e. the reason given for firing the employee is only a pretext for the decision).

## **Pay and Benefits**

In the U.S. employees are paid weekly or bi-weekly – very rarely on a monthly basis. The salaries paid in the U.S. are usually lower than those in Germany. For example; the consulting firm mentioned earlier is willing to pay recent university graduates \$ 34.000,- a year. In contrast to Germany, university graduates start working in the real world right away without the benefit of trainee programs that have become very popular in the "old world". Companies expect that these new employees received the required training already and will therefore only offer a few day-long seminars.

Despite the lower pay, Americans do not necessarily have less disposable income than Germans. The reason being more favorable tax rates and less mandatory payments, higher automatic deduc-

tions and exemptions and lower living expenses, and the benefits which add to the income. Benefits usually include inexpensive health and old age insurance, sometimes they also include income continuation insurance, day care, and the possibility of spending vacations in company owned facilities. Further benefits are sick and personal days, and maternity leave.

Maternity leave is part of the employer-employee agreement since the U.S. has no legal rules and regulations on maternity leave. Usually employers grant six weeks of maternity leave. This means that most women work till shortly before giving birth and then take off the rest of the time afterwards. Rarely, employers grant three months of maternity leave and, if so, it is

unpaid. Some employers are willing to grant 6 months of maternity leave, but most of the time will be unpaid.

Finally, it is also considered a benefit if employers are willing to give employees unpaid time off, since there is no obligation to do so and it is beneficial for an employee if he can take additional time off without losing his job.

## Helpful Hints from America: Dress for Success

Americans enjoy wearing T-shirts and Jeans and tennis socks and chew lots of gum. This may be so at sports and games, but in two places they all are dressed up: at church and at the office. From the working world comes the distinction between white-collar and blue-collar workers. Americans may be free-thinking and liberal, but in their attitude towards working clothes they are ultra-conservative. And breaking the dresscode may bring some disadvantage, e.g. hesitation at the time of advancement (even if only on a subconscious level) because the candidate doesn't dress as the company wishes. What the German writer Gottfried Keller called "Clothes Make the Man", Americans call "Dress for Success" (which is also the title of a book). This statement implies (most often correctly) that if someone is well groomed he or she

is on the best way to an advancement. Where does this attitude come from? Clearly from the conservative British. One only needs to stroll through London's financial district to see that everyone is wearing grey and black suits (a couple of years ago they also wore Derbies). Americans are less strict, in the summer one may wear more color. At most firms the suit is no longer mandatory, a two piece combination will do, but the jacket and the tie are still a must. Never wear things like lilac suits with silk shirts and Mickey Mouse ties and white socks. One has to look professional and yet at ease and comfortable. At any rate, one should not look like the "butcher's son on Sunday". And please wear your hair short. The ears should be free. Also necklaces, bracelets, and especially earrings should not be worn by men. Something like that might belong in a disco, but never in an office.

Wear it once, and you'll be "out" for some time. Anyway, most American women don't go for such jingle; they much prefer daily work-outs at the gym, lots of charm and a good sense of humor.

Jewelry is absolutely reserved for women, and they make ample use of it, especially fashion jewelry. If a woman, on the other hand, is satisfied with less, yet more valuable jewelry, it also says something about her personality. Hollywood's latest goddess Demi Moore, for example, conquered the hearts of American businessmen in the movies "Ghost" and "Indecent Proposals" in her Coco Chanel haircut and tiny pearl earrings.

And what other advice is there for the ladies? Trousers, especially Jeans are taboo at the office. Suits are ideal, but also a smart blouse and a skirt are commonly worn. Lately single colored dresses with

golden buttons down the front are quite popular. Ladies never leave for the office without nylon stockings – even in the summer and always shave under their arms and their legs. Hair in these places would encourage some nose wrinkling and convey too much masculinity which should be avoided if women want to be successful in the American business world. So, grab the razor! Luckily, make-up is no longer a must. American women used to wear a lot of make-up, but have begun to use less in recent years. American cosmeticians recommend today to wear make-up but make it look natural.

The October '92 issue of "GQ" published an article on the spreading of more informality in American offices ("The

New Informality") wherein a few businessmen were actually shown without a jacket and tie. This audacious act was more or less started by Apple computer's successful chairman when he let himself be photographed together with his latest computer, in a black polo-shirt. The picture caused an uproar and made people think. Some firms now tend to have one day a week (mostly Fridays) as an "informal" day. Everybody can then put aside his jacket and tie and open up the top buttons, as long as one is not dealing with customers. And on Saturdays one can come to work in Jeans and unshaven. But John Sculley and these avant-garde-firms are still in the minority and until a fashion revolution breaks out in America some-

time in the next century, one does well not to be too flashy but elegant. By the way, being dressed well does wonders for the self-esteem.

In Germany and Europe one is well served with simple elegance and should get informed about the particular dress-code of the company. Of course there will be a difference if you have applied for a job at a bank, a computer firm, a fast food chain, or an advertisement agency. For many people, by the way, the conservative wardrobe has one advantage: you learn to appreciate casual clothing tremendously. To dress for success is half the battle, but to be a winner you also need professional competence, be a quick study and performance driven.

## **Don't Ask What the Company Can Do for You!**

**D**uring an interview we recently met a 30 year old American who applied for an editor position. With no reservations and in excellent German he shared with us the personal story of his success: The other day I was invited to a job interview at an American company. Shortly before the appointment my American friend suggested: "*Be aggressive, show that you are going to give it your all!*" and added, "*Tell them that you want to become the department head and then later chief editor of the entire publishing*

*house.*" *I smiled at his excitement and realized again the attitude one should have working for Americans. "Don't ask about health benefits and company-paid vacations," recommended the experienced American, "nor about unions, there are none, except for blue-collar workers. But then, you are not interested in abusing the firm anyway, just think of President Kennedy: "Don't ask what the company can do for you, but what you can do for the company". "He meant the country", I protested. My friend replied: "It's the same".*

In 1991, the American author of many bestsellers, John Grisham published a thriller entitled "The Firm", which was later made into a movie starring Tom Cruise. It is the story of a young lawyer, Mitch McDeere, who begins to work for a large, prestigious law firm and gets himself into a whole lot of trouble. The content of the following conversation with his superior which took place on his first day of work is nothing new to American readers: "*Did they tell you about vacations?*" "*No.*" "*You get two weeks a year, the first 5 years, paid of course. Then 3*

*weeks until you become partner, then you take as much as you want.” (p.23). And here is an example about working hours: “Victor Milligan, in his younger years, worked 16 hours a day, 7 days a week, until he made partner. Then he quit working on Sundays. He had a heart attack and gave up Saturdays. His doctor put him on 10 hour days, 5 days a week, and he has not been happy since.” (p. 63)*

Most Americans do value their personal lives, love their families, and cherish activities outside of work. But a 60 hour work week is sometimes expected, including Saturdays. And what is the advantage? Besides the satisfaction of great accomplishment, money and prestige do play an important role. Companies will consider having gone the extra mile in their decisions to promote. The good news is that promotions do not follow the old pattern of first becoming assistant supervisor and then after 3 years supervisor, and then after another 3 years senior supervisor. Instead the opposite is true:

the more you give, the faster you climb the ladder of success.

Hard work notwithstanding, the office atmosphere usually remains casual and easy going. Formalities are not important. The main thing is that the job gets done and deadlines are met. In this context everybody is part of the team, held together by enthusiasm and loyalty, and everybody counts: the mail boy, the secretary and the manager. They all stay in the office until the work is accomplished. It doesn't matter if the manager himself has to send faxes or the assistant spends a lot of time at the copier. The main thing is that the task gets done and that the company's good reputation remains intact. Fellowship and teamspirit are highly regarded in America. And as a thank-you gesture the firm often throws a party for all.

Another incentive to motivate employees is the idea of profit sharing. Depending on the years of employment, companies offer their staff discount stocks, thus making them part owner. And as “owner” one has a totally different attitude towards

work than as “just” an employee. If the company is doing well, so are you. If they are doing badly, then you will gladly go the extra mile to turn things around. Your retirement could be at stake. Work becomes more interesting and enjoyable this way.

TQM is presently the magic word at American firms. It stands for “Total Quality Management” and is taught in various training classes. All employees are supposed to learn how to deal with recurring problems in the workplace and find solutions. Some swear by it and say that TQM is exactly what is needed to become more efficient and to better get along with colleagues. At closer examination TQM promotes enthusiasm, the ability to work well within a team and the desire to excel.

Close identification with company goals, along with loyalty, an above-average work performance and a work-promoting atmosphere are also success factors in the American business world as well as employee-oriented motivation structures.



## Unternehmenskultur: Unterschiedliche Werte in deutschen und amerikanischen Firmen?

**U**nternehmenskultur, „Corporate Culture“ – ein Modewort in moderner Unternehmensführung. Und doch ist es trotz aller Aktualität ein Faktum, daß bei der Frage nach einer Definition des Begriffes eine ganze Reihe unterschiedlicher Aussagen ans Licht kommen. Will man dann auch noch Informationen über Unterschiede zwischen deren Handhabung in deutschen und amerikanischen Unternehmen erfragen, kommen die erstaunlichsten Antworten zutage: Ist es Ausdruck der Unternehmenskultur, daß der „dresscode“ in US-Büros doch strikter gehandhabt wird als in vielen deutschen Büros? Oder hat es etwas mit Unternehmenskultur zu tun, daß in amerikanischen Firmen oftmals durch alle Hierarchieebenen hindurch die Anrede mit dem Vornamen nichts Außergewöhnliches ist?

Offensichtlich ist es also schwierig, den Begriff Unternehmenskultur zu definieren. Auf einen einfachen Nenner gebracht kann „Corporate Culture“ als ein System informeller Regeln bezeichnet werden, die festlegen, welches Verhalten von den Menschen im Unternehmen erwartet wird. Unternehmenskultur ist so-

mit die Gesamtheit der Werte, die das Miteinander der Menschen in einer derartigen Organisation bestimmen. Hiermit wird auch schon deutlich, daß jedes Unternehmen eine Unternehmenskultur hat, ob es diese nun definiert hat und aktiv bearbeitet oder nicht.

Die Geläufigkeit des Begriffes „Corporate Culture“ in deutschen Vorstandsetagen deutet darauf hin, daß dieses Thema seine Wurzeln in den USA hat, was auch der Fall ist. Firmen wie IBM, Procter & Gamble und Johnson & Johnson haben den positiven Einfluß einer aktiven Gestaltung der Unternehmenskultur schon früh erkannt. Der weltweite Erfolg dieser und ähnlicher Firmen scheint die Theorie einer Verbindung von starker „Corporate Culture“ und gesichertem Erfolg zu bestätigen. Nicht zuletzt deshalb haben sich auch viele deutsche Organisationen daran orientiert und versuchen, über das Instrument der Unternehmenskultur Mitarbeiter enger an das Unternehmen zu binden und die Identifikation und die Motivation zu intensivieren.

Unternehmenskultur als solche steht natürlich wie das Unternehmen selbst nicht im luftleeren Raum, sondern ist ein-

gebunden in die Gesellschaft. Hier ist wohl auch der wichtigste Ansatzpunkt, um Unterschiede zwischen der Umsetzung von „Corporate Culture“ in amerikanischen und deutschen Firmen herauszuarbeiten. Ohne Dinge zu sehr verallgemeinern zu wollen, ist es doch eine Tatsache, daß es Unterschiede zwischen dem Leben der Menschen in Deutschland und in den USA gibt. Obwohl Amerikaner eher als Deutsche dazu neigen, den Arbeitsplatz zu wechseln, ist bei ihnen dennoch eine sehr große Bereitschaft anzutreffen, sich mit dem arbeitgebenden Unternehmen zu identifizieren. Die strikte Trennung zwischen Beruf und Privatleben ist bei weitem nicht so ausgeprägt, wie dies in Deutschland der Fall ist. Regelmäßiges Zusammentreffen zur „Happy Hour“ mit den Kollegen nach Arbeits-schluß beispielsweise ist in Amerika schon fast eine Institution, von der man sich nicht ausschließen sollte.

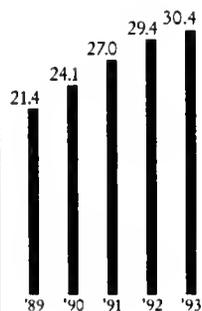
Diese allgemein anzutreffende hohe Identifikation erleichtert es den Managern, durch gezielte Maßnahmen ein Wir-Gefühl zu erzeugen bzw. zu fördern. So ist es bei größeren amerikanischen Firmen keine Seltenheit, daß innerhalb des Unter-

**Procter & Gamble** markets a broad range of laundry, cleaning, paper, beauty care, health care, food and beverage products in more than 140 countries around the world, with leading brands including Tide, Ariel, Pampers, Crest, Crisco, Vicks and Max Factor. The Company is based in Cincinnati, Ohio, USA and has on-the-ground operations in 52 countries.

Since its founding more than 150 years ago, P&G has built a tradition of delivering good value—superior performance and quality at a competitive price. That has always been P&G's promise, and today, as consumers everywhere are demanding better value and more consistent quality, it remains the strength of our brands.

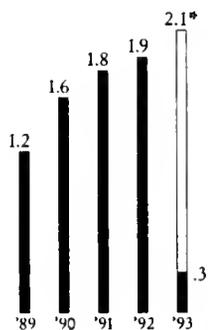
**Net Sales**

(Dollars in billions)



**Net Earnings Before Accounting Changes**

(Dollars in billions)



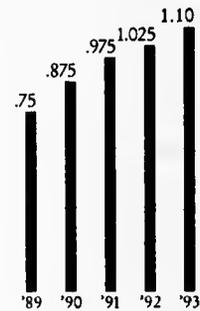
**Net Earnings Per Common Share Before Accounting Changes**

(Dollars)



**Dividends Per Common Share**

(Dollars)



□ Provision for Restructuring, after tax

\* Before Provision for Restructuring

nehmenskomplexes Fitneßräume, Swimmingpools oder manchmal sogar ein Golfplatz integriert sind. Den Mitarbeitern wird damit der Eindruck vermittelt, daß sie nicht nur ein Rädchen im Getriebe sind, sondern daß ihre Leistung zur Erreichung des Unternehmensziels geschätzt wird und sie somit ein wesentlicher Teil des Ganzen sind. Weit verbreitete, prestigeträchtige Ehrungen, wie z. B. zum „Employee of the Month“, sind ein weiterer Indikator dieser Politik der aktiven Förderung des Gemeinschaftssinns.

Obwohl Amerika ein Image als Land der Individualisten hat, fällt dem Besucher aus Europa eine nicht erwartete Konformität ins Auge: Dunkler Anzug mit weißem Hemd und gedeckter Krawatte bei Männern sowie Kleid oder Kostüm mit hochhackigen Schuhen bei Frauen – das ist ein nicht in Frage gestellter „dresscode“ in einem durchschnittlichen amerikanischen Büro. Offensichtlich besteht in den USA die Tendenz, die Normen und Richtlinien des Unternehmens mit etwas weniger Skepsis hinzunehmen und zu

akzeptieren als dies in Deutschland der Fall ist. Gleichzeitig durchdringen auch die formulierten Grundsätze des Unternehmens die Organisation tendenziell schneller und mit weniger Widerstand.

Grundsätzlich ist natürlich zu bemerken, daß eine klare Artikulation der Grundideologie in erster Linie bei großen Unternehmen anzutreffen ist – unabhängig davon, ob sie in Deutschland oder USA beheimatet sind. Trotzdem haben mittelständische und kleinere Firmen definitiv auch eine Unternehmenskultur, manchmal sogar eine außerordentlich starke und effektive. In der Regel wird die vorgelebt in der Gestalt des Firmeninhabers, dessen Person den Mitarbeitern oftmals ein Gefühl der Sicherheit und des Dazugehörens verleiht. Dieses Phänomen ist sowohl in europäischen als auch in amerikanischen Unternehmen zu beobachten.

Wenngleich in USA damit begonnen wurde, Wertevorstellungen gezielt zum Nutzen der Unternehmen einzusetzen, so

kann man heute – auch aufgrund der internationalen Verflechtungen – Ideen und Gedanken zur Definition und aktiven Beeinflussung der Unternehmenskultur in fast allen Industrienationen verfolgen. Da die Idee der Unternehmenskultur an das Grundbedürfnis des Menschen nach Zugehörigkeit und Sicherheit geknüpft ist, unterscheidet sich die Umsetzung in deutschen und amerikanischen Unternehmen nicht wesentlich. Durch die längere Tradition dieser Idee in großen amerikanischen Firmen mag Unternehmenskultur dort hin und wieder etwas konsequenter und straffer organisiert erscheinen. Trotzdem ist die gedankliche Praxis die gleiche und lediglich die Umsetzung erfährt Anpassungen an äußere Gegebenheiten. Daraus kann man auch ableiten, daß ein amerikanisches Unternehmen in Deutschland seine Unternehmenskultur dahingehend überprüfen sollte, inwieweit die im Mutterhaus definierten Wertevorstellungen und „Rituale“ in der neuen Umgebung Anwendung finden können und zum erhofften Erfolg führen.

## Corporate Culture: Different Values in German and American Companies?

**C**orporate culture: a trendy term in modern management. Despite the fact that the term is up-to-date, it is not very easy to define. If one then wants information about the differences in how it is handled in German and American companies, one stumbles across some surprising answers: for example, is it an expression of corporate culture that the dresscode is stricter in American offices than in many German offices? That in American firms colleagues up and down the hierarchy are often on a first name basis?

Apparently it is difficult to define the term corporate culture. To put it simply, one could say that corporate culture is a system of informal rules outlining the behavior expected from the employees in a company. Corporate culture is thus the complete set of values that determine how people relate to each other in a particular organization. Looked at in this way, it becomes clear that every company has a corporate culture, whether it has been clearly defined and is actively pursued or not.

The fact that upper management in German firms is so familiar with the term *cor-*

*porate culture* implies that it has its roots in the United States, which is also the case. Companies such as IBM, Procter & Gamble, and Johnson & Johnson recognized early on that an actively organized corporate culture can have a positive impact on the company. The worldwide success of these and similar companies seems to support the theory that there is a connection between a strong corporate culture and success. That is one of the reasons why many German companies have also oriented themselves in this direction. Through this instrument of corporate culture, they hope to create a stronger bond between the employees and the company, as well as intensify employee motivation and increase the degree to which the employees identify with the company.

Corporate culture naturally does not exist in a vacuum, in the same way that a company does not operate independently from outside influences; it is integrated into society as a whole. In fact, this is the most important reference point when talking about differences in how corporate culture is translated into action in German and American companies. Although one should try to avoid generalizations, it can

be safely said that there are differences between life in Germany and in the United States. Despite the fact that Americans tend to job-hop more than Germans do, the Americans show a greater willingness to identify with their workplace. A strong separation between job and personal life certainly does not exist in the same way it does in Germany. For example, regular get-togethers after work with colleagues – at happy hour – are becoming almost a ritual in America, something that one should not forego.

This high level of identification with the company, which is generally observed in the United States, makes it easier for managers to use targeted actions to create and further a “we” feeling in the company. As a result, it is not unusual to find fitness studios, swimming pools, and sometimes even a golf course, integrated into the company complex. In this way, the employees get the impression that they are not just a number, but are instrumental in the attainment of company goals, and are an essential part of the company as a whole. Popular company-wide honors, such as “Employee of the Month”, are yet another indication of this striving to pro-

duce a so-called family feeling within the company.

Although America has the image of being a country of individuals, visitors from Europe immediately notice an unexpected conformity: men wearing a dark suit with the obligatory white shirt and muted tie, and women in a dress or suit with high heels. In the average American office, this is the standard dresscode. There seems to be a tendency in the United States for people to accept company norms and regulations with less scepticism than in Germany. At the same time, the company's basic customs seem to filter through the organization quicker, and with less resistance.

At this point it should be mentioned that large companies are most likely to clearly

articulate their basic ideology. However, small and medium-sized enterprises definitely have a corporate culture too – in some cases a particularly strong and effective one. Very often it can be seen in the company leader, who sets an example for the employees, and who seems to give them a feeling of security and belonging. This phenomenon can be observed in European, as well as in American companies.

Even though the idea of creating values to target company interests had its origin in the U.S., the idea has taken on an international perspective. Today one hears about it in almost all industrialized countries. Because the idea of corporate culture is based on peoples' basic need for security and belonging, the way it is prac-

ticed in German and American companies does not differ dramatically. The longer tradition of this idea in large American corporations makes it appear that it is more tightly and consequently organized there. However, the thoughts behind it are the same. It is simply the translation into action which reveals differences. From all of this, one could conclude the following: an American company operating in Germany should examine the elements in its corporate culture at home before implementing those values and norms in the new environment. It is important to find out which of these "rituals" should be taken over from the head office; that is, which ones would be accepted and would contribute to the company's future success.





## US-Töchter in Deutschland

### Schmelztiegel der Unternehmenskulturen?

**T**ag für Tag finden sich in den deutschen Medien Beispiele für amerikanische Konzerne, die mit ihren Produkten oder Dienstleistungen bei uns Fuß gefaßt haben und sehr erfolgreich im Markt tätig sind. Diese Firmen haben es verstanden, sich in gewisser Weise dem deutschen Markt und dessen Besonderheiten anzupassen. Marketing-, Vertriebs- oder Werbestrategien orientieren sich zwar an den Erfahrungen, Richtlinien und Zielen der US-Mutter, werden jedoch so modifiziert, daß sie in Deutschland und/oder Europa greifen können. Im geschäftlichen Alltag ist der amerikanische Einfluß natürlich spürbar: Hierarchien sind oft locker gehalten, und ein Aufstieg innerhalb des Betriebes kann zügiger und unkomplizierter vonstatten gehen als in manchen deutschen Firmen.

Angestellten in diesen Betrieben wird es oft gar nicht weiter bewußt, daß sie in einer amerikanischen Firma arbeiten; man ist von deutschen Kollegen umgeben, hat Tarifverträge, bezahlten Urlaub und Anspruch auf alle üblichen Sozialleistungen. Auf den ersten Blick ist hier kein großer Unterschied zu jeder beliebigen deutschen Firma festzustellen. Ein Konzern, der sich so auf ein Land, dessen Kul-

tur und Anforderungen vorbereitet, ist, auf den Alltagsbetrieb bezogen, von einer deutschen Firma kaum zu unterscheiden.

Amerikanische Firmen, die im globalen Geschäft tätig sind oder sein wollen, müssen eine wichtige Entscheidung treffen: Sollen sie sich den kulturellen und geschäftlichen Gegebenheiten des „Gastlandes“ ihrer Wahl anpassen oder nicht? Letzteres würde einem Westeuropäer seltener in den Sinn kommen. Wenn eine Firma sich dazu entschließt, im Ausland eine Dependance zu gründen, um so vor Ort neue Märkte erschließen zu können, ist es selbstverständlich und nötig, daß eine der Zielsetzungen die Anpassung an den lokalen Markt, die Gesetzgebung und die Kultur sein muß. Bei amerikanischen Firmen stellt sich diese Frage zuweilen nicht so klar, wobei hier zwischen Großfirmen und mittelständischen bzw. Kleinbetrieben unterschieden werden muß.

Kleinere Firmen, die einen Zugang zum internationalen Markt suchen, gehen oft einen anderen Weg als die zuvor beschriebenen Großkonzerne, meistens aus finanziellen Gründen, oft jedoch aus Fehleinschätzung und unrealistischen Erwartungen.

#### Die Story der Computerfirma X

Nehmen wir als Beispiel die Computerfirma X, irgendwo aus dem mittleren Westen der USA. Sie wurde 1985 gegründet und hat einen kometenhaften Aufstieg erlebt. Nach fünf Jahren schwarzer Zahlen und großem Erfolg des Produkts ist die Belegschaft auf 500 Mitarbeiter angewachsen, und der Umsatz kommt der 100 Millionen Dollar-Grenze nahe. Im Binnenmarkt sind Rekordverkäufe erreicht, und ausländische Kunden beginnen, sich für das Produkt zu interessieren. Am Anfang werden Bestellungen von den USA aus bearbeitet, aber nach ein paar Monaten zeigt sich, daß es ohne Niederlassung in Europa nicht mehr geht. Man sieht sich nach passenden Standorten um und entscheidet sich für die Bundesrepublik Deutschland.

Zu diesem Zeitpunkt mußte eine wesentliche Frage gestellt werden, deren Beantwortung einen großen Einfluß darauf haben würde, inwieweit sich das Unternehmen in den deutschen Markt und seinen Gegebenheiten eingliedern wird. Das Management der Firma beschließt, sich der anderen Kultur anzupassen und dementsprechend zu handeln. Es nimmt z. B.

den Service eines internationalen Beraters in Anspruch, der die Eröffnung der deutschen Niederlassung von der Planung bis zur Realisierung betreut und der sich mit allen rechtlichen und kulturellen Gegebenheiten der Bundesrepublik auskennt; das erfordert selbstverständlich viel Zeit und Geld. Der große Vorteil ist in diesem Fall, daß die Top-Manager unserer Computerfirma die Einsicht und das Verständnis mitbringen, „andere Länder, andere Sitten“ zu respektieren und als wichtige Grundvoraussetzung des geschäftlichen Erfolges in Übersee zu erkennen.

Der Berater wird vermitteln können, welche Hürden, Verantwortungen und Unterschiede in Arbeitsgewohnheiten und -recht auf die Firma zukommen. In einer solchen Situation wird in der Regel eine Niederlassung gegründet, in der im wesentlichen Deutsche arbeiten. Insofern wird man nach der Bestimmung des Standortes qualifizierte deutsche Mitarbeiter suchen, die möglichst über zumindest englische Grundkenntnisse verfügen. Dabei wird es die „Recruiter“ aus USA überraschen, daß in Deutschland die Stellenanzeige in regionalen und überregionalen Tageszeitungen das Personal-

beschaffungs-Instrument der ersten Wahl ist. Nachdem dieser Prozeß abgeschlossen ist, wird das Top-Management den deutschen Führungskräften die Unternehmensphilosophie, die Ziele und Strategien der Muttergesellschaft präsentieren und darauf setzen, daß die wesentlichen Inhalte den deutschen Marktgegebenheiten und -anforderungen angepaßt realisiert werden.

In einer solchen Atmosphäre werden sich sehr wahrscheinlich die Vorzüge beider Kulturen ergänzen; mögliche Konflikte können zu kreativen Problemlösungen führen.

## Mosaik verschiedener Unternehmenskulturen

**D**er „President“ und die mit der Expansion nach Übersee befaßten „Vice-Presidents“ können natürlich entscheiden, zur Wahrnehmung der Schlüsselfunktionen zum Teil verdiente und zum Teil jüngere Mitarbeiter nach Deutschland zu entsenden. Man verfolgt so das Ziel, die Wünsche und Planungen der US-Gesellschaft direkt im Ausland umzusetzen und hat dabei auch die Kosten im Auge. Der amerikanische Investor ist sich zwar im klaren darüber, daß die Bundesrepublik Deutschland ein fremdes Land mit eigener Mentalität ist, dennoch will man die neue Niederlassung ebenso führen, wie man das in USA tut.

### „U.S. Expatriates“ als Manager in Deutschland

Da diese sogenannten „Expatriates“ in der Regel keine Deutschkenntnisse mitbringen, sind sie darauf angewiesen, daß zumindest ihre engsten Mitarbeiter gut Englisch sprechen, um Mißverständnisse auf ein Minimum zu reduzieren.

Auch wenn man davon ausgehen muß, daß in einer solchen Situation amerikanische Manager in erster Linie daran interessiert sind, der Zentrale in den USA zuzuarbeiten und deren Direktiven in die Tat umzusetzen, so ergeben sich dennoch mittelfristig für den gut ausgebildeten, in der englischen Sprache versierten deut-

schen Mitarbeiter Möglichkeiten der Profilierung und beachtliche Karrierechancen. Es gibt viele Belege dafür, daß amerikanische Muttergesellschaften nach drei oder vier mehr oder weniger tauglichen Versuchen mit US-Managern auf die Idee kommen, die Verantwortung in deutsche Hände zu legen. Da deren Realisierung von einiger Skepsis begleitet ist, wird man sich gerne für einen Kandidaten entscheiden, den man aus der zweiten Reihe kennt oder für einen Bewerber, der aus einer anderen US-Tochter kommend den nächsten Karriereschritt machen will. Diese also eher amerikanisch geführten Unternehmen stellen für den deutschen Bewerber sicher eine größere Herausfor-

derung dar, sie sind jedoch auch ein hervorragendes Feld, um Flexibilität, Teamgeist und Leistungsstärke zu trainieren.

Des weiteren ist es sehr wichtig, daß der deutsche Manager die Arbeitsethik seiner amerikanischen Partner vor Augen hat, die schon einmal schockiert sein können, wenn sie erfahren, daß in Deutschland z.B. 25 bis 30 Tage bezahlter Urlaub üblich sind. Immerhin erhält der Kollege in USA nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit bestenfalls zwei Wochen bezahlten Urlaub.

Eine amerikanische Firma muß sicher nicht ihre Identität aufgeben und sich damit selbst verleugnen, um in der Bundesrepublik Deutschland oder in Europa Erfolg haben zu können. Sie wird sich jedoch sinnvollerweise dessen bewußt sein, daß in Deutschland oder in den europäischen Nachbarländern einige Uhren anders gehen und daß hier zwei unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen.

Diese Begegnung kann eine neue Firmenkultur hervorbringen, die weder als rein deutsch (oder französisch, spanisch, italienisch etc.) noch als rein amerikanisch bezeichnet werden kann oder sollte. Eine z.B. deutsche Niederlassung kann in positiver Weise die legeren Umgangsformen des amerikanischen Managements mit der den Deutschen nachgesagten

Gründlichkeit und Exaktheit verbinden und zu einer Symbiose führen, die jenseits von deutsch oder amerikanisch liegt.

Jimmy Carter sagte am 27. Oktober 1976 anlässlich einer Rede in Pittsburgh, Pennsylvania: „*We become not a melting pot but a beautiful mosaic. Different people, different beliefs, different yearnings, different hopes, different dreams.*“

Insofern können und sollten Sie als Bewerber schon im Vorfeld klären, ob Ihr möglicher zukünftiger Arbeitgeber die weitestgehend deutsche Niederlassung eines US-Unternehmens, der verlängerte Arm der amerikanischen Mutter oder ein deutsch-amerikanisches Unternehmen mit eigenständiger, sicher auch reizvoller Mischkultur ist. Hier könnte man auch von einem Mosaik der Unternehmenskulturen sprechen, insbesondere dann, wenn weitere Nationalitäten an Bord sind.

In diesen meist kleineren, überschaubaren Firmen regieren Flexibilität und offenes, direktes Teamwork. Hierarchien können Sie schneller durchlaufen, da Ihr Einsatz, Ihr Leistungswille und Ihre Risikobereitschaft nicht nur gefordert, sondern auch erkannt und belohnt werden. In einer solchen leistungsfördernden Umgebung ist es keineswegs ungewöhnlich, innerhalb eines Jahres zweimal befördert

und mit neuen herausfordernden Aufgaben betraut zu werden.

Bemerkenswert bei der Beurteilung der fachlichen Profile dieser Aufsteiger ist, daß sie sehr untypisch verglichen mit den in deutschen Unternehmen zu beobachtenden Lebensläufen sind. Es muß nicht immer der Hochschulabschluß sein, der für eine erfolgreiche Laufbahn in Marketing oder Controlling qualifiziert. Kennen Sie diese Feststellung von Royal Little, Best of Business Quarterly, 1987? „*You don't need an M.B.A. from Harvard to figure out how to lose money*“. Dieser Spruch charakterisiert das unkomplizierte Denken vieler US-Manager, die damit auch sogenannten Quereinsteigern oder Berufsfremden den Weg nach oben ebnen können, was natürlich sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter mit einem gewissen Risiko verbunden ist.

Wer eine Herausforderung sucht, der wird insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung in deutschen US-Tochtergesellschaften interessante Einsatzgebiete finden mit internationalem Umfeld und entsprechender Einbindung in Teams, die über herkömmliche Grenzen hinweg denken und handeln. Wer sich hier profilieren kann, hat die Feuerprobe für weitere Karriereschritte bestanden.

## Firmenimage – Visionen, Ziele und Leitlinien

Im Geschäftsbericht der Firma Levi Strauss & Company aus dem Jahre 1989 ist zu lesen: „Unser Ziel ist es, durch die Herstellung und den Verkauf von Jeans und Freizeitkleidung auf verantwortungsvolle Weise einen einträglichen Geschäftserfolg zu erreichen. Wir wollen zu diesem Ziel kommen, indem wir Qualitätsprodukte und Service anbieten und das führende Unternehmen in unserem Bereich sind. Was wir tun, ist wichtig. Wie wir es tun, ist ebenso wichtig. Und so arbeiten wir: Wir sind aufrichtig. Wir sind verantwortungsvolle Bürger in der Gesellschaft und in den Gemeinden, in denen wir arbeiten. Unsere Arbeitsplätze sind sicher und produktiv. Unsere Angestellten arbeiten in Teams und gehen offen miteinander um. Sie sind verantwortlich für ihr Tun und können bei uns ihre Kenntnisse verbessern“.

Diese Leitlinien, die ein gutes Beispiel eines „Mission Statement“ sind, beschreiben recht deutlich Ziel und Zweck von Levi Strauss & Company. In den vergangenen zehn Jahren sind sowohl die „Mission Statements“ als auch die Entwicklung eines bestimmten Unternehmensbildes, des „Corporate Image“, zu einem wichtigen Thema in der amerikanischen Geschäftswelt geworden. In diesem Kapitel wird beschrieben, was man unter „Vision“ und „Mission Statement“ versteht,

welche Ziele damit verfolgt werden und welche Zusammenhänge zu „Corporate Image“ bestehen.

### Was ist eine Firmenvision?

Unter einer Firmenvision versteht man die Formulierung von Idealen und Wertevorstellungen sowie die Beschreibung eines zukünftigen Zustands des Unternehmens, der sich positiv unterscheidet von der augenblicklichen Situation. Vereinfacht gesagt: Welches höhere Ziel, vom Gewinn einmal abgesehen, verfolgt eine Firma mit ihren Aktivitäten? Visionen können vom Umweltschutz über die Hilfestellung für Arme bis hin zur Verbreitung von religiösen Glaubensvorstellungen reichen. Ob diese Visionen nun von den Idealen des Firmengründers herühren oder sich im Laufe der Zeit entwickelt haben – die meisten Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens identifizieren sich mit der dort definierten Vision. Wenn Sie sich bei einem Unternehmen mit einer „Corporate Vision“ bewerben, dann müssen Sie damit rechnen, daß Ihre persönlichen Wertevorstellungen genau unter die Lupe genommen werden, um festzustellen, ob Sie ins Umfeld passen. Personalleiter suchen in aller Regel talentierte Bewerber, die die richtige Mischung aus Pragmatismus und Ideologie

mitbringen. Die Firmenvision ist das Band, das die Firmenstruktur zusammenhält und jedem Mitarbeiter ein größeres Gefühl von Zugehörigkeit, Sicherheit und Erfolg am Arbeitsplatz gibt.

### Was versteht man unter „Mission Statement“?

Ein „Mission Statement“ beschreibt den Weg, der zur Vision führt. Es soll darstellen, wodurch sich das Unternehmen von anderen unterscheidet, was die Firma zu erreichen versucht, was ihre Zielmärkte sind und auf welche Art und Weise sie die gesteckten Ziele verwirklichen will. „Mission Statements“ können aus nur wenigen Sätzen oder aber aus mehreren Seiten bestehen. Sie sind oft recht hochtrabend, idealisierend und optimistisch abgefaßt und sollen den Charakter der Firma widerspiegeln. Außerdem werden sie als Mittel benutzt, um Angestellte zu motivieren. Die oben erwähnten Leitlinien von Levi Strauss beinhalten fast alle Charakteristika eines „Mission Statement“. Im ersten Satz wird das Produkt der Firma beschrieben und ein Bezug zwischen dessen Verkauf und dem Betriebsergebnis hergestellt. Qualität und Service und Levi Strauss' Marktführerposition in der Bekleidungsindustrie sind weitere erklärte Ziele. Der aufmerksame Beobach-

ter kann hieraus bereits Schlüsse über den Charakter der Firma ziehen. Es scheint, daß Levi Strauss ein erfahrener Marktführer ist, für den ein gutes Betriebsergebnis sehr wichtig ist.

Ein anderes gutes Beispiel ist das „Mission Statement“ von Federal Express. Dem Leser wird sofort klar, was die Hauptaktivität der Firma ist und wo sie ihre Prioritäten sieht: „Federal Express steht hinter der MENSCHEN-SERVICE-PROFIT Philosophie. Wir werden hervorragende finanzielle Ergebnisse erzielen, indem wir einen weltweiten Transport von dringenden Gütern und Dokumenten auf dem Boden und in der Luft anbieten. Wir garantieren dem Kunden einen pünktlichen Service, auf den er sich voll und ganz verlassen kann und der dem von unserer Konkurrenz angebotenen Service weit überlegen ist...“

Viele „Mission Statements“ nennen auch die zahlreichen Interessengruppen der Firma. Diese können Aktionäre, Kunden, Angestellte, Lieferanten, örtliche, regionale oder nationale Regierungsstellen oder andere gesellschaftliche Gruppen sein. Nicht alle Interessengruppen mögen hier erwähnt sein, es wird jedoch großer Wert darauf gelegt, keine dieser Gruppen mit dem „Mission Statement“ vor den Kopf zu stoßen. Die Leitlinien von Levi Strauss sprechen indirekt die Aktionäre der Firma an, da ein gutes Betriebsergebnis in ihrem Interesse ist. Auch werden die Bedeutung des Unternehmens und seine Rolle gegenüber den

Angestellten und der Gemeinschaft erwähnt. Einige Firmen nennen den Kunden als wichtigen Interessensvertreter in ihrem „Mission Statement“. Wiederum andere, wie die Firma Johnson & Johnson, legen besonderen Wert auf die Einhaltung von Regierungsvorschriften. Welche Interessengruppe auch immer im „Mission Statement“ erwähnt wird, dem Leser wird recht schnell deutlich, auf wen und was die Firma ihre Bemühungen konzentriert.

### **Warum haben Firmen überhaupt „Mission Statements“?**

Das Umfeld, in dem Unternehmen arbeiten, wird zunehmend komplexer und ist ständigen Änderungen unterworfen. Um hier konkurrenzfähig bleiben zu können, entwickeln Firmen eine Vision, die zusammenhalten soll. „Mission Statements“ haben daher im Geschäftsleben immer mehr an Bedeutung gewonnen. Viele Beobachter rechnen damit, daß das letzte Jahrzehnt dieses Jahrhunderts für Firmen recht turbulent werden wird. Unternehmen müssen mehr und mehr global denken und sehen sich einer internationalen politischen und wirtschaftlichen Lage gegenüber, die sich ständig zu ändern droht. Eine Firma, die auf internationaler Ebene wächst und deren Manager einer zunehmenden Unsicherheit gegenüberstehen, braucht eine Vision, die alles zusammenhält. Ein „Mission Statement“ kann wie ein Leitstern sein, der die Mitar-

beiter aller Abteilungen und Niederlassungen auf den richtigen Weg zum gemeinsamen Ziel führt, insbesondere die Manager, die schwere Entscheidungen treffen müssen.

Durch ständiges Wachstum in den 80er Jahren haben viele Firmen Geschäftszweige erworben, die außerhalb ihrer eigentlichen Aktivitäten lagen. Dies führte dazu, daß Firmencharakteristika und Ziele und schließlich die Wettbewerbsfähigkeit verlorengingen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Chrysler Corporation. Lee Iacocca, Chrysler's Vorstandsvorsitzender, nannte den Expansionsdrang seiner Firma in die Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie „seine größte Sünde“. Heute geht der Trend wieder dahin, die konkurrenzfähigsten Geschäftsbereiche einer Firma zu fördern und jegliche Geschäftszweige, die außerhalb dieser Bereiche liegen, abzustoßen. Ein klar geschriebenes „Mission Statement“ kann einer Firma helfen, sich auf den Bereich zu konzentrieren, in dem sie am erfolgreichsten ist. Harley-Davidson, der amerikanische Hersteller von Motorrädern, gesteht offen, daß er nicht irgendwelchen Trends folgen, sondern sich daran halten will, was ihn soweit gebracht hat: Die Treue gegenüber dem Firmenerbe und der Bau von großen Motorrädern. Indem sie genau festlegt, in welchen Bereichen sie gegen andere antreten will, kann eine Firma sich auf ihre Hauptaktivitäten konzentrieren und dabei ablenkende Störungen vermeiden.

## **Corporate Image**

Ein „Mission Statement“, das von allen akzeptiert und geachtet wird, kann einer Firma als Grundstein für den Aufbau ihres „Corporate Image“ dienen. Ein Trend, der in den 80er Jahren deutlich sichtbar wurde, ist die Tendenz zur Teamarbeit in amerikanischen Firmen. Durch diese abteilungs- und niederlassungsübergreifenden Teams sollte das „Corporate Image“ nach außen vermittelt werden. Das „Mission Statement“ war die Fahnenstange der Firma, nun fehlte nur noch ein leicht erkennbares Firmenzeichen als Fahne. Viel Zeit und Geld wurden investiert, um leicht erkennbare Symbole zu kreieren, die sowohl die Unternehmen als auch deren Ziele verdeutlichen.

Ursprünglich gab es zwei Ziele für die Entwicklung eines „Corporate Image“. Erstens sollte eine bestimmte Firmenidentität geschaffen werden, die dem Kunden einen gleich hohen Standard an professioneller Leistung und Qualität signalisieren sollte, und zwar unabhängig vom jeweiligen Land. Dies war besonders wichtig für große Firmen, die weltweit agierten. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Erfolg, den die McDonald's Corporation mit ihrem „Corporate Image“ erzielt hat. Ob der Kunde sich nun in Hong Kong, Chicago oder Budapest aufhält, immer kann er damit rechnen, sofort bedient zu werden und Fast Food zu erhalten, das überall auf der Welt gleich schmeckt. Beim Anblick der „Golden Arches“, dem

Firmenzeichen, weiß der Kunde gleich, was er zu erwarten hat. Der Daimler-Benz-Stern ist das Symbol für eine Firma, die Wert auf zuverlässige Technik bei der Produktion ihrer Fahrzeuge legt. Kunden überall auf der Welt verbinden Qualität, Luxus und Rundumservice mit diesem Symbol. Ein etabliertes und gut gepflegtes „Corporate Image“ kann einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz darstellen. Im Geschäftsbericht von Coca-Cola ist zum Beispiel zu lesen, daß die Firma ihr weltweites Firmenzeichen als ihren größten Wert ansieht.

Zweitens wollte man mit der Bildung von „Corporate Images“ den Angestellten ermöglichen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, für das sie arbeiten. Große Unternehmen stellten fest, daß aufgrund der Anzahl der Angestellten der einzelne Mitarbeiter wie eine Nummer behandelt wurde. Arbeitsmoral und Motivation litten darunter. In Europa wird dies von Firmen wiedergutmacht, indem sie Amateur- und Profisportvereine sponsern. Aufgrund eines anderen Vereinssystems als in Deutschland ist dies in Amerika nicht möglich. Ein gut gepflegtes „Corporate Image“ schafft eine teamartige Atmosphäre, in der jeder Angestellte als wichtiges Mitglied angesehen wird. In solchen Firmen ist der interne Geschäftsablauf oft sehr eigen und reglementiert, und Stellenbewerber werden daraufhin überprüft, ob sie in dieses Team hineinpassen. IBM ist hierfür ein Beispiel par excellence. Den Angestellten stehen

Freizeitangebote offen, die von Sportereignissen bis zu kulturellen Veranstaltungen reichen. Diese gemeinsamen Freizeitaktivitäten sollen den sozialen Kontakt zwischen Kollegen außerhalb des Arbeitsplatzes fördern.

## **Trends**

Der Wert, der jüngst auf die Firmenidentität und die „Mission Statements“ gelegt worden ist, ist hauptsächlich ein amerikanisches Phänomen. Japanische und europäische Firmen jedoch beginnen, die Idee zu kopieren, und dies insbesondere auf dem amerikanischen Markt. Viele Unternehmen haben festgestellt, welcher positive Eindruck eine starke Firmenidentität in der Öffentlichkeit hervorrufen kann und beschäftigen sich deshalb intensiv mit den Themen „Mission Statement“ und „Corporate Image“. Dabei sollte nicht vergessen werden, daß nur 59% der erfolgreichsten 1000 amerikanischen Firmen „Mission Statements“ haben. Und nur wenige dieser Firmen benutzen sie tatsächlich für strategische Zwecke im täglichen Geschäftsablauf. Es werden sogar schon einige Stimmen laut, die behaupten, daß viele Firmen zuviel Zeit und Energie auf „Mission Statements“ verwenden. Eine amerikanische Baufirma z.B. benötigte sechs Monate, um ihr „Mission Statement“ zu schreiben!

Ein noch so professionell entwickeltes „Corporate Image“ muß nicht immer die Realität eines Unternehmens wider-

COCA-COLA, A BUSINESS SYSTEM

TOWARD 2000: OUR MISSION

IN THE 1990S

OUR OPPORTUNITY

*Bringing refreshment to a thirsty world is a unique opportunity for our Company... and for all of our Coca-Cola associates... to create shareholder value. Ours is the only production and distribution business system capable of realizing that opportunity on a global scale. And we are committed to realizing it.*

OUR GOAL

With Coca-Cola as the centerpiece, ours is a worldwide system of superior brands and services through which we, our franchisees and other business partners deliver satisfaction and value to customers and consumers. By doing so, we enhance brand equity on a global basis. As a result, we increase shareholder wealth over time.

*Our goal for the 1990s sounds deceptively simple. It is to expand our global business system, reaching increasing numbers of consumers who will enjoy our brands and products more and more often.*

OUR CHALLENGE

The 1990s promise to be a paradoxical time for our business. Distribution channels will continue to consolidate while new ones will emerge...yet, customers will demand more choices, as well as customized service and marketing programs at the lowest possible cost. Consumers in developed countries will grow in age and affluence but not in numbers...while strong population growth in

lesser developed countries means the vitality of these young consumer markets will depend on job creation and expanding economies.

To succeed in this environment we will make effective use of our fundamental resources:

- ▶ Brands,
- ▶ Systems,
- ▶ Capital, and, most important,
- ▶ People.

Because these resources are already available, one might assume we need only to draw on them for achieving our goal. Nothing could be more wrong. *The challenge of the 1990s will be not only to use these resources, but to expand them... to adapt them... to reconfigure them in constantly changing ways in order to bring about an ever renewed relationship between the Coca-Cola system and the consumers of the world... to make the best even better.*

OUR RESOURCES

▶ BRANDS Increasing globalization of the communications industry means we can more effectively expose our advertising and other image-building programs through a worldwide brand framework. This places a premium on maintaining our traditional excellence as a premier brand advertiser. Yet, we must remember that it is our franchisee network around the world which will distribute and locally market our brands. To appropriately leverage these brands,

we must recognize that we and our franchisees are fundamentally in the business of servicing our customers and meeting the needs, real or perceived, of our consumers.

Tactical decisions regarding the marketing of our products must stay as close to the customer and consumer as possible, within a clear, but flexible, global brand strategy. This is another way of saying that we must think globally but act locally. Thus, intimate knowledge of an account, a channel, or a consumer segment will be required to design specific programs which generate satisfaction and value to that customer or consumer. The Coca-Cola Company does not sell commodities—we will not sell commodities—and we will not cheapen our relationships with customers and consumers.

Coca-Cola, in every form...classic, diet, caffeine free, cherry, light...is the most widely recognized and esteemed brand in the world. Coca-Cola was, is, and always will be...it! It is the centerpiece of our entire refreshment system.

Sprite and Fanta are worldwide brands. They must play a role in our brand strategy. We will continually strive to develop new brands where the opportunity presents itself.

► **S Y S T E M S** Moving closer to the consumer both in our own organizational structure and in timely decision-making will be mandated by the global, yet diverse, marketplace of the 1990s.

Structurally, a flatter organization of our Company will be required. Functional groups

must be reorganized around business units which focus on market opportunities. And as a company, we must be players, not just cheerleaders or critics.

It will be essential that our franchisees understand this new role we see for ourselves. Our increased equity participation in the Coca-Cola production and distribution network, which may include complete franchise consolidations in some areas of the world, will be carried out *only* when- ever it becomes necessary for achieving our goal. A greater involvement in our franchise system will likely necessitate our making investments to help bring about production and distribution capabilities which meet the service demands of customers at the lowest possible cost. This is to ensure a competitive advantage for the entire system.

Entirely new distribution systems may be needed to realize new opportunities in vending and in new and emerging post-mix markets, particularly outside the United States. Joint ventures, in many forms, with our franchisees and suppliers will put our capital directly into building new avenues to reach consumers.

Success in managing these flatter, market-driven structures will depend largely on our information systems. To reach our goal, our information systems—the processes, reports, procedures, and communication linkages that hold the organization together—must lead, rather than trail, developments in the marketplace. Effective and timely information is vital to effec-

tive and timely allocation of resources.

Ours is a multi-local business. Its relative state of development varies dramatically from the soft drink frontiers of Asia to the sophisticated markets of North America. Throughout our 103-year history there has been an evolutionary process or cycle of development continuously at work. That cycle, which often evolved over decades in the past, will quicken in astonishing dimensions in the future. By the year 2000, our business system in developing countries must function at levels nearly equal to those seen in today's sophisticated markets. Where lack of hard currency or difficult political realities are constraints to reaching consumers, we must build new strategic alliances and enhance our trading capabilities to overcome constraints.

► **C A P I T A L** Shaping business systems which are close to consumers will require not only the investment of our capital for new assets, but more sophisticated management of existing ones. Existing assets will be evaluated as potential resources for meeting our goal. Those assets include not only physical assets but also equity ownership positions, financial capacity, and information systems, as well as creative management of key business relationships.

Capital management is no longer just the process of earning a rate of return above our cost of capital. It is the innovative endeavor of finding more productive uses and new purposes

for assets, of trading or leveraging existing assets to meet our goal and to create new strategic alliances.

Our organization has a rich history of effectively allocating resources and of utilizing our financial strength to build value. That will continue. And given our growing experience at managing greater financial leverage, we will periodically evaluate higher leverage ceilings, primarily for investments in our business system or in strategic alliances and, secondarily, in our own shares.

► **PEOPLE** Through the years, The Coca-Cola Company has always had an international cadre of individuals. To capture the global soft drink opportunity in the 1990s, we need more than the right brands, systems, and infrastructure. We need the right people for the 21st century.

We must have people who use facts and knowledge to add something...to add value to our customers' businesses. In an age where everyone has basically the same information at the same time, the advantage goes to people who can take information and quickly put it to effective and profitable use. It means having people with what can be called the "mind of the strategist"... people who can create a competitive advantage... out of common knowledge.

Few are born with such skill. This skill can be developed, however, and should be rewarded. We must recruit and nurture the growth of associates to match the needs of the business. In the

1990s, "internationalists" with multilingual, multicultural capabilities will be the norm. And we must continue to refine our compensation systems to reflect our operating culture and reward value-adding performance.

The responsibility for developing people cannot be delegated to training courses, academic exercises, or professionals in the area of human resources. Those have a role to play but do not constitute an adequate process. *The development of our best people is the personal responsibility of Management.* It requires each manager to see his or her most important responsibility as teaching and developing people. Our charge is that simple—recruiting and training the best talent by the best managers. As that talent grows and develops, they become the next managers capable of and responsible for developing new talent, thus perpetuating a strength.

This process is the link to maintaining the sense of dissatisfaction that has resulted in much of the success we enjoy today. We must continue to cultivate intelligent risk-taking and flexible decision-making, realizing that while not every risk taken or decision made brings success, the alternative is complacency and stagnation... a stance totally unacceptable to our Company.

#### O U R R E W A R D S

The rewards of meeting these challenges and

flourishing in a state of rapid change are enormous:

- Satisfied consumers who return again and again to our brands for refreshment;
- Profitable customers who rely on our worldwide brands and services;
- Communities around the world where we are an economic contributor and welcomed guest;
- Successful business partners; and
- Shareholders who are building value through the power of the Coca-Cola system.

#### O U R S H A R E D V I S I O N

*The Coca-Cola system* is indeed a special business. One hundred and three years of dedicated effort by literally millions of individuals have combined to create in Coca-Cola a remarkable trademark presence and economic value unchallenged since the dawn of commercial history.

However, any edge we have is fragile. Our journey to the year 2000 requires that our brands, systems, capital and people grow and change to meet our goal and thus realize our opportunity. To borrow a recent popular phrase, we see six billion points of light in a thirsty world—six billion consumers in the world of the year 2000—all being refreshed as never before by the Coca-Cola system.

That is a wonderful goal we all can share and strive for as we move together—toward 2000.

spiegeln. Weniger noch als das „Mission Statement“ ist das „Corporate Image“ repräsentativ für den wahren Charakter einer Organisation. Dies konnte man deutlich an General Motors sehen. Jahrelang galt GM als ein stabiles, gut geführtes Unternehmen. Erst nach mehreren Vorfällen Ende der 80er Jahre kamen Mißmanagement und starre Bürokratie ans Tageslicht.

Für den potentiellen Stellenbewerber ist das „Mission Statement“ ein guter Ausgangspunkt, um einen ersten Eindruck von einer Firma zu erhalten. Es vermittelt dem Außenstehenden ein Bild über Herz und Seele. Das „Corporate Image“ kann ebenfalls sehr hilfreich bei der ersten Bewertung sein, wobei jedoch Vorsicht angebracht ist. Auch wenn der Be-

rufsanfänger die fachlichen Anforderungen der Stelle erfüllt, so wird doch seine Persönlichkeit oft nicht in die Unternehmenskultur passen. Sowohl die suchende Firma als auch der zukünftige Stelleninhaber werden unzufrieden sein, wenn beide Mentalitäten nicht zusammenpassen. Das Ende einer solchen Verbindung ist dann von Anfang an vorprogrammiert.

## U.S. Subsidiaries in Germany

### Melting Pot of Corporate Cultures?

Every day one can find examples of American companies in German media that have rooted themselves successfully in the German market with their products and services. These firms have understood to adjust to German culture and habits. Marketing strategies are based on American strategies and company goals, but are adapted and modified in order to fit German/European circumstances. The American influence is apparent though in everyday operations: hierarchies are often looser and rise through the ranks seems to be less complicated and intricate than in German companies.

Employees in these firms are not necessarily aware of the fact that they are

indeed working for an American corporation; they are surrounded by German co-workers, have their union contracts, paid vacations and all the other fringe benefits and perks that come with the German social market system. At first glance there really is no difference to any other German organization. A corporation that has incorporated itself into the foreign culture to such a degree, cannot be distinguished from a German company in everyday operations.

American firms with the intent on being active in global markets have to make an important decision: do they want to adjust to the cultural and business differences of their “host country”, or not. The latter would not even occur to any western

European company; if an organization has decided to establish a foreign subsidiary in order to capture local markets, naturally and necessarily it will have as one of its top priorities the understanding of local custom, law, and culture. Sometimes this question does not seem as apparent to an American company in the same situation, though one must distinguish between major corporations and smaller companies.

Smaller companies looking to increase international visibility usually take a different direction than the aforementioned big players, sometimes because of financial considerations, but othertimes also due to miscalculations and unrealistic expectations.

### **The Tale of the Computer Company**

Let's take as an example a computer firm from the Midwest in the U.S. It was founded in 1985, and has grown in leaps and bounds. After five years of incredible product success the company now employs 500 people and revenue has grown to around \$ 100 million annually. In the domestic market record sales have been reached and international customers are beginning to show interest in the product. At first orders are handled from the U.S., but after a few months it becomes apparent that the situation warrants a European office. After some investigating into possible sites, Germany is the country of choice.

At this point a critical decision is taking place, which will have a great influence on this company's ability to blend into the German market and ensure its success. The management of the corporation determines it necessary to adjust to German culture and acts accordingly. They hire an international business consultant who will oversee the German office from conception to opening and is highly knowledgeable in German law and culture. This requires time and money. The advantage in this scenario is that the top management of the company has the insight and understanding to realize the truth in "different strokes for different folks" and views this as the major component to ensuring business success overseas. The consultant will be able to communicate to the executive

level the important differences in working conditions and laws the company will have to deal with. With this approach the subsidiary in Germany will most likely be run by locals who will possess basic language skills in English. Recruitment consultants from the U.S. will be surprised to find out that in Germany the preferred vehicle of choice for recruiting is the newspaper. After this process has been concluded, the top management in the U.S. will communicate to their German counterparts the strategies and goals of the home office and trust that they will be adapted to German realities. In an atmosphere like this, the differences between the two cultures will compliment each other; possible conflicts can lead to creative problem solving.

## **Mosaic of Different Corporate Cultures**

**T**he CEO and Vice Presidents in charge of the European expansion can also decide to send some of their best and some of their younger employees to Germany. This is done in order to make sure that plans and aspirations of the home office are fulfilled and carried out, and to save money. The American investor understands that Germany is indeed a foreign country with its own mentality, but the general assumption is that the branch

office can be run the same way as in the U.S.

### **U.S. Expatriates as Managers in Germany**

Since the "expatriates" usually do not speak German, they will have to depend on at least their closest team members to be fluent in English, so misunderstandings can be kept to a minimum.

Even though one has to assume that the leadership in this company will first and

foremost be interested in pleasing the home office and following their directives, great opportunities for a promising career are in store for the well educated, English speaking German applicant. There are numerous examples of American companies that have, after more or less successful attempts to run things with only their own teams, put some of the responsibility in German hands. Since this step will be accompanied by a healthy dose of skepticism, the candidate will

Avon Cosmetics  
GmbH  
Deutschland  
Hauptsitz der  
deutschen  
Avon-Tochter ist  
Neufahrn im  
Kreis Freising  
vor den Toren  
Münchens.

Avon Cosmetics  
GmbH  
Deutschland  
The German  
subsidiary of  
Avon Cosmetics  
is headquartered  
in Neufahrn  
near Freising  
just outside  
of Munich.



Foto/Credit  
Bavaria Luftbild Verlag  
GmbH, Echting  
Freigegeben v /released  
by Obh G 95/20026 A1

## AVON COSMETICS GmbH, GERMANY

### Unser Ziel (Vision)

Wir werden die Wünsche, Erwartungen und Ansprüche der Frauen besser als jedes andere Unternehmen erkennen und erfüllen.

### Unsere Aufgabe (Mission)

Wir wollen Deutschlands führendes Direktverkaufsunternehmen für Schönheitsprodukte und Schönheitsberatung werden, indem wir über unser Beraterinnen-System herausragende Service-Leistungen und bequeme Einkaufsmöglichkeiten bieten, und zwar allen Kunden mit einer positiven Einstellung zum Direktverkauf und zu Avon-Produkten.

Mittelpunkt unserer Strategie ist die Zufriedenheit unserer Kunden. Sie ist der wesentliche Grundstein für unseren zukünftigen Erfolg. Wichtigste Voraussetzung, unser Ziel – unsere Vision – zu erreichen, ist, daß alle Bereiche, alle Management-Ebenen und alle Beschäftigten voll dahinter stehen und daran mitwirken.

Unser Erfolg hängt vom persönlichen Einsatz eines jeden Einzelnen ab.

preferably be picked out of the own ranks or from another American subsidiary in Germany. These types of American run companies are certainly a challenge for the German applicant, but they also provide an excellent surrounding for practicing flexibility, teamwork and performance. It is also very important for the German manager to keep in mind the work ethic of his American counterparts, who can be shocked to find out that 25 to 30 days of paid vacation are the norm in Germany, for example. The colleague in the U.S. office will only be looking at best at 2 weeks of vacation after one year with the company.

An American company in Germany does not have to give up it's American identity altogether in order to be successful in the Federal Republic of Germany or any other European country. It will have to be aware of the fact that Germans or Europeans often run to a different drummer and that two cultures are confronting each other.

This process can create a corporate culture that can neither be called German (or French, Spanish, Italian, etc.) nor American. A German company like this, for

example, will bring together the nonchalant ways of American management and the famous sense of perfection and reliability of Germans which will lead to a symbiosis that goes beyond the label German or American.

On October 27, 1976, Jimmy Carter said in a speech in Pittsburgh, Pennsylvania: "We become not a melting pot but a beautiful mosaic. Different people, different beliefs, different yearnings, different hopes, different dreams."

Therefore you should find out already before applying whether your possible future employer is a German subsidiary of a U.S. firm, the extended arm of the home office, or a German-American venture with its own mixed culture. In the latter case one could speak of a mosaic of corporate culture, especially if more than two nationalities join forces.

In smaller companies flexibility and direct hands-on approach is the rule; hierarchies can be passed through rapidly at times, since dedication, hard work, and a certain willingness to take risks are not only expected but also recognized and awarded. In this sort of environment it is not unusual to be promoted twice within a

year and thus take on bigger and more challenging projects.

Looking at the professional background of such people is very interesting in that they don't compare to their counterparts in German companies. With the American company the applicant does not have to hold a graduate degree to enter a successful career in Controlling or Marketing. Do you remember Royal Little's remark in the *Best of Business Quarterly* in 1987? "You don't need an M.B.A. from Harvard to figure out how to lose money." This quote reflects the less complicated approach of U.S. managers, who will also open the door to people from different backgrounds to get into the corporation and climb the ranks. Of course this involves potential risks for both the company and the employee.

Someone who is looking for a challenge in today's more and more globalized economy will find interesting career possibilities in U.S. subsidiaries, where he or she will be part of teams that can look beyond the horizon and act with that in mind. Those who are thriving in this environment have already passed the test for further career advances.

## Corporate Image – Vision and Mission Statements

**F**rom the Levi Strauss & Company's 1989 annual report: "We seek profitable and responsible commercial success creating and selling jeans and casual clothing. We seek this while offering quality products and service – and by being a leader in what we do. What we do is important. How we do it is also important. Here is how: by being honest. By being responsible citizens in communities where we operate and in society in general. By having a work place that is safe and productive, where people work together in teams, where they talk to each other openly, where they're responsible for their actions, and where they can improve their skills."

A good example for the corporate mission statement, Levi Strauss & Company clearly describes what their goals and objectives are. Within the last decade, mission statements as well as the development of a corporate image have become a major topic in American enterprises. In this report, we will describe what a vision or mission statement is, what purpose it serves and how it can be linked to corporate vision and corporate image.

### What is Corporate Vision?

Corporate vision is an outline of ideas and principles of a company and its plans for the future, which differ positively from

the present situation. Simply said: which higher purpose is a company pursuing with its activities – aside from the profit. Visions can extend from environmental issues or support for the poor to the propagation of religious beliefs. Whether these visions stem from the ideals of the company founder or have developed over time, most employees identify with them. If you apply at a company with a corporate vision, you must know that your own values will be examined closely to determine if you will fit in. Personnel managers usually are seeking talented applicants with the right blend of pragmatism and ideology. The corporate vision is the bond that holds together the very fabric of a company and affords its employees a greater sense of belonging, security and success.

### What is a Mission Statement?

A mission statement describes the way that leads to the vision. It should describe how the firm is unique in its operations compared to other firms. Ranging from a few sentences to a few pages, these statements indicate what accomplishments the company wishes to pursue, what markets are to be targeted, and how the firm will work to obtain these goals. Often lofty, idealizing and optimistic in form, the mission statement sets the tone and personali-

ty of the company and is used as a motivational tool for the employees.

The Levi Strauss mission statement above incorporates almost all of these characteristics. The first sentence establishes what the company's product is and relates its sales to profitability. This is followed by a declaration of quality and service and the fact that Levi Strauss intends to remain a leader in the apparel industry. A wary analyst can already deduce clues about the company's personality from these opening lines. It appears that Levi Strauss is a dedicated market leader that attaches great importance to the bottom line.

Similarly, Federal Express's mission statement leaves no doubt to the reader as to what their business is and what priorities they have: "Federal Express is committed to our PEOPLE-SERVICE-PROFIT philosophy. We will produce outstanding financial returns by providing totally reliable, competitively superior global air-ground transportation of high priority goods and documents that require rapid, time certain delivery..." Direct and succinct, these opening lines clearly outline that the company exists to make money and how it will aggressively pursue this goal.

Most mission statements also take into consideration the numerous shareholders

of the company. These can include stock holders, bondholders, customers, employees, suppliers, government (local, regional, and national), and the community. When developing a mission statement, companies may not include all interest groups, but they will take great care not to offend any of them. With emphasis on profitability, the Levi Strauss mission statement has already addressed the stock and bondholders. It continues by declaring the meaningfulness of their operations and how the company should affect employees and the community. Many other mission statements include the customers as a key player as well, and some companies, such as Johnson & Johnson, mention their strict compliance with government regulations. Whichever interest groups are emphasized in a mission statement, it should give the reader a clear understanding of where the company's energies will be focused.

### **Why do Companies have Mission Statements?**

Business is becoming more and more complex and is ever changing. To remain competitive companies develop visions designed to have a stabilizing effect. Therefore mission statements have steadily gained in importance in the corporate world. Many analysts expect the last decade of this century to be turbulent for companies because business will become

### **FEDERAL EXPRESS MISSION STATEMENT**

**Federal Express is committed to our PEOPLE-SERVICE-PROFIT philosophy. We will produce outstanding financial returns by providing totally reliable, competitively superior global air-ground transportation of high priority goods and documents that require rapid, time certain delivery. Equally important, positive control of each package will be maintained utilizing real time electronic tracking and tracing systems. A complete record of each shipment and delivery will be presented with our request for payment. We will be helpful, courteous and professional to each other and the public. We will strive to have a completely satisfied customer at the end of each transaction.**

### **FEDERAL EXPRESS CORPORATION FIFE-POINT STRATEGY**

**1.**

**Continuously improve quality to achieve 100 % on-time deliveries, 100 % information accuracy, and 100 % customer satisfaction after every contact with Federal Express.**

**2.**

**Lower costs and prices.**

**3.**

**Make International profitable and the world's leading express system.**

**4.**

**Get closer to our customers.**

**5.**

**Continue to focus on People-Service-Profit issues.**

Quelle/Source:  
Federal Express Corporation Information Packet /  
1993 Annual Report, Memphis, Tennessee, U.S.A.

more global and interlinked in an international political environment that is in continuous change. With diversification across geographical lines and the growing uncertainty facing decision makers, a vision is necessary to hold divisions together. A mission statement acts as a beacon that leads employees from all functional and divisional areas of a company to one common goal, and gives managers a direction to follow when difficult decisions must be made.

Due to increasing diversification during the 80's, many companies acquired businesses that were not part of their core competencies. This led to a loss of their personalities, direction, and ultimately their competitiveness. A classic example is that of the Chrysler Corporation. Lee Iacocca, Chrysler's CEO, declared his company's diversification into the aerospace and defense industries as his "big sin". The trend today is to re-examine where a company has the most competitive advantages and to discard any peripheral operations. A clearly outlined mission statement can help a company focus on what it does best. The Harley-Davidson company declared up front that it will not follow trends, but "stick with what got us here: remaining faithful to our heritage" and building large motorcycles. By describing exactly what business the company competes in, it can concentrate its efforts on its core operations and avoid any distracting interferences.

## Corporate Image

With a commonly shared mission statement in tact, a company can use it as the nucleus on which to build its corporate image. Another trend that started in the 80's is that companies sought to mold themselves into teams that had the same image to the outside on all functional and divisional fronts. With the mission statement acting as the companies' standard bearer, a well known logo was needed to put on the flag. A lot of time and money has been invested in the search for a distinguishable symbol to represent companies and their corporate missions.

There were initially two goals for the development of a corporate image. The first was to create a company personality that presented customers standard professionalism and quality regardless of location. This was most important to larger companies, especially those that operated internationally. A good example of an effective corporate image is McDonald's Corporation. Whether in Hong Kong, Chicago or Budapest, customers know that they will receive quickly served fast food that tastes the same all over the world. By simply seeing their "golden arches" logo, many customers know what to expect. The Daimler-Benz star represents a company that emphasises sound engineering in the manufacturing of its vehicles. For customers around the world, this translates into quality, luxury and complete auto service. A well established

corporate image maybe a competitive advantage for the company's business. In Coca-Cola's annual report, for example, the company maintains that its universal logo is its greatest asset.

The second reason for the implementation of corporate images was to give employees a chance to identify with the organizations they work for. Large companies found that with thousands on the payroll, individual employees were treated as numbers and lacked the motivation and pride to do a good job. In Europe, this is often compensated by sponsorship of professional and amateur sport teams. Due to a different athletic system, American firms do not have this option. A well developed corporate image gives the company a team-like identity where every employee is regarded as an important member. In such companies, business conducted internally is often distinct and ritualized, and all applicants interviewing with the company will be screened to see if they "fit" into the club. IBM is a prime example for this. Employees are offered a generous activities program for after hours, ranging from athletics to cultural events, in an effort to facilitate social contact among colleagues and diminish the line between office and private lives.

## Trends

The recent attention being given to corporate identity and the mission statement has been primarily an American phenom-

enon; however, Japanese and European firms are following suit, especially in the U.S. market. Companies have seen the positive effects a strong image to the public can produce and are taking a closer look at mission statements and images. However, it is important to mention that of the 1,000 top U.S. companies, only 59% of them have mission statements, and of those only few implement them into their daily business. Moreover, some academicians are now saying that many firms are placing too much energy and importance into the mission statement. One American construction company spent six months creating theirs!

As for corporate images, it is also important to keep in mind, that even very professional images may not always give good clues as to how the company operates on the inside. Unlike the mission statement, the corporate image is not necessarily representative of the true character of the company. This was seen with GM. For years it was considered a strong, well managed "blue chip" company. Only after the watershed broke in the late 1980's, was the rampant mismanagement and immobile bureaucracy exposed.

For prospective job seekers, the mission statement is a good place to start a company evaluation. It gives the outsider a window into the heart and soul of the organization. The corporate image must be examined as well in order to understand what the motivations are behind it;

DEAR FELLOW SHAREHOLDERS:

McDonald's is the leading foodservice retailer in the global consumer marketplace. Our commitment to 100 percent total customer satisfaction and our merchandising and marketing prowess are essential to global success. McDonald's has one of the strongest brand names in the world; with instant recognition, we gain market acceptance quickly and effectively. A sound global infrastructure also accounts for our success. McDonald's 1992 Annual Report will give you a better understanding of our unique infrastructure of restaurants, employees, franchisees, joint-venture partners and suppliers. This firmly established network is virtually impossible to duplicate. With U.S. sales reaching \$13.2 billion and sales outside of the U.S. reaching \$8.6 billion, McDonald's is a leader in servicing consumers at point of sale.

The momentum of McDonald's global business continued to grow in 1992, reflecting a focus on three key priorities: enhancing the value message, providing exceptional customer care, and

remaining an efficient and quality producer by lowering development and operating costs. For 1993, these will continue to be priorities as we raise our achievements to a higher level and realize further improvements in transactions, sales and profits.

Around the world, value is a key motivator for customers. We are committed to setting standards for value among consumer product companies. In addition to further integrating value into our overall operating practice, we will continue to deliver profitable Extra Value Meals for breakfast, lunch and dinner, and to promote value messages through restaurant merchandising.

Intricately linked to value is customer care, which continues to differentiate McDonald's from the competition. Our goal is to achieve 100 percent total customer satisfaction. We are implementing several initiatives to support this priority: an enhanced production system which delivers hotter, better-tasting food, faster and with greater accuracy; a training process which enables crew to think like customers and empowers them to impress customers; and measurement tools which give managers and crew the direct feedback needed to exceed customers' expectations. Customer care means convenient locations, clean restaurants and quality products. These worldwide standards, coupled with local strategies, allow McDonald's to outdistance the competition.

To further improve profits, we expect to achieve ongoing reductions in development and operating costs. We are structurally lowering costs, thereby improving returns to shareholders, by taking advantage of the economies of scale and efficiencies inherent in our global sourcing system.

Reduced development costs and lower break-even sales volumes will support accelerating expansion. Over the next several years, we will add between 700 and 900 restaurants annually with about two-thirds of these openings outside of the U.S. With a compound annual growth rate in operating income of 23 percent over the past five years, the international marketplace has proven to be an excellent reinvestment opportunity. Thus, we will employ the significant cash flow generated by our U.S. business to help fund growth outside of the U.S.

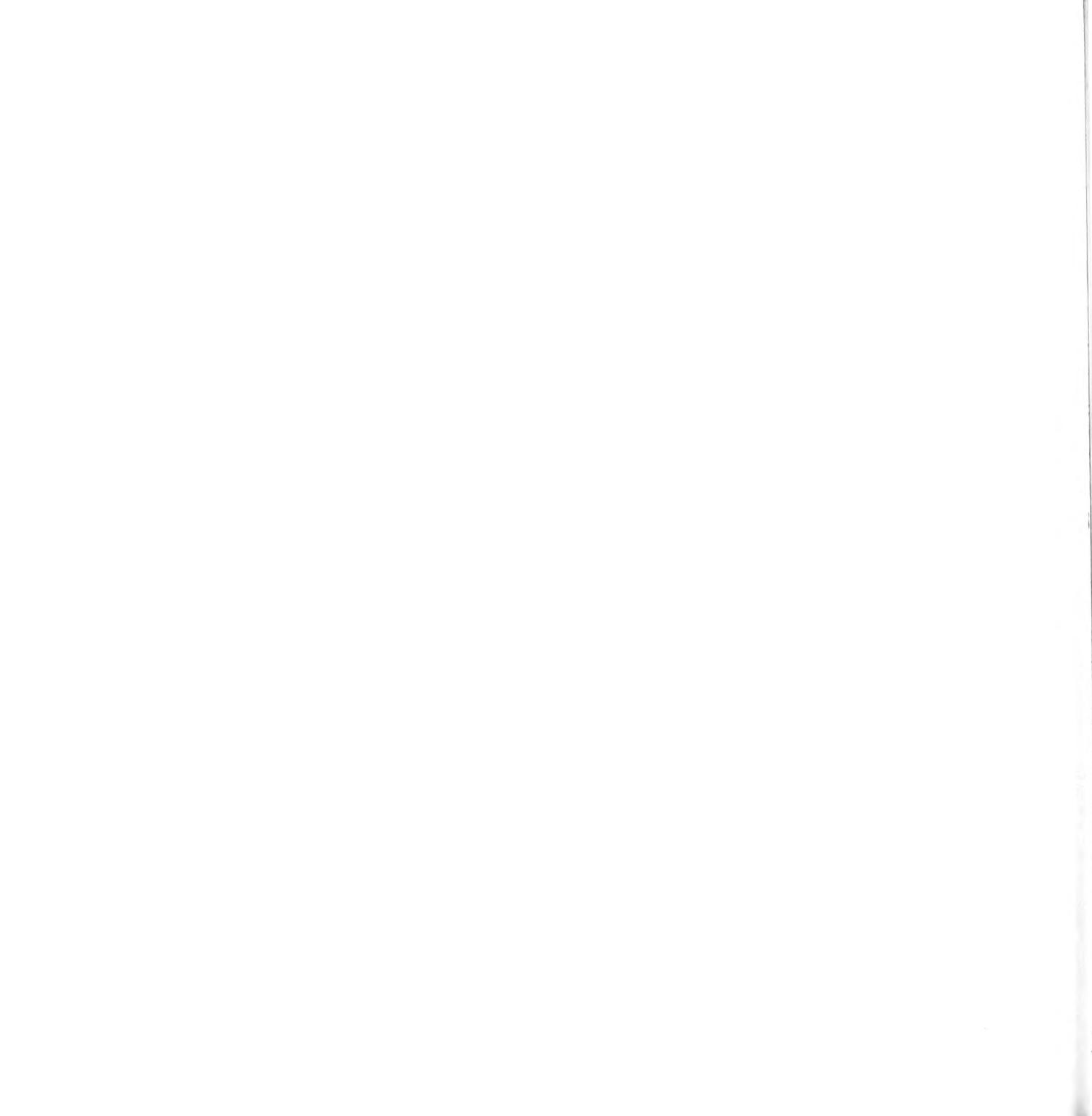
Our employees, franchisees, joint-venture partners and suppliers throughout the world are working hard to achieve 100 percent total customer satisfaction and to improve McDonald's market share and competitive position. As we survey the global marketplace, we are excited by the opportunities to build shareholder value by capitalizing on our core capabilities and global presence.

Quelle/Source:  
McDonald's 1992 Annual Report, Oak Brook, Illinois, U.S.A.

however, images should be taken at face value. Even if the candidate matches all the job requirements at the start of his professional life, oftentimes his own personality

may not be compatible with the corporate image. It is important to remember that this "fit" is a two way street, and forcing oneself into an organization where personalities do

not match can only lead to altercations and unhappiness for both sides in the long run. From the beginning, such a relationship is doomed to fail.





## Deutsche Hierarchie im Vergleich zu amerikanischer Teamorientierung

**S**tellen Sie sich folgende Situation vor: Zu Beginn der monatlichen Abteilungsbesprechung in einer großen deutschen Firma stellt der Abteilungsleiter die Tagesordnungspunkte vor und wendet sich dann an den Produkt-Manager mit den Worten: „Manfred, wie sieht die Prognose für die Verkaufszahlen aus, die Du mit Sabine für das nächste Quartal erstellt hast?“ Der Produkt-Manager, der sich offensichtlich auf diesen Augenblick vorbereitet hat, erwidert selbstbewußt: „Nun, Detlef, wir erwarten einen fünfprozentigen Anstieg gegenüber dem laufenden Quartal“. Die Besprechung läuft wie geplant. Zum Abschluß erinnert der Abteilungsleiter, Herr Dr. Detlef Schmidt, seine Mitarbeiter an das firmeninterne Volleyballturnier und Picknick, das für das folgende Wochenende geplant ist. Er beendet die Versammlung mit den Worten: „Die Gewinner bekommen einen Kasten Bier!“

Für die meisten deutschen Angestellten ist eine derartige Situation ungewohnt. Für den Amerikaner ist dies jedoch eine alltägliche Szene. Es gibt also grundlegende Unterschiede zwischen deutschen und amerikanischen Firmen hinsichtlich

der Integration von Angestellten in das Firmensystem. Amerikaner ziehen es vor, ihre Angestellten in Teams einzuteilen, während man deutschen Angestellten einen bestimmten Platz in der Firmenhierarchie zuweist. In diesem Kapitel werden die Unterschiede zwischen den beiden Systemen und deren Ursprung untersucht und Schlußfolgerungen über deren Bedeutung für den Arbeitnehmer gezogen.

### Kultureller Hintergrund

Eine Erklärung der beiden Organisationsstrukturen wäre unvollständig ohne nähere Erläuterung des kulturellen Hintergrunds, auf dem sich die beiden Formen entwickelt haben. Teamarbeit ist aus zwei Gründen zu einem wichtigen Faktor in amerikanischen Unternehmen geworden. Den ersten Grund kann man in der Struktur der amerikanischen Gesellschaft sehen, in der der Schwerpunkt auf dem Individuum liegt. Durch freies Denken und Kreativität des Einzelnen werden neue Ideen entwickelt, die jedoch, auf sich allein gestellt, oft keine Aussicht auf Erfolg haben. Ohne die Unterstützung anderer könnten derartige Ideen nicht in die Tat umgesetzt werden. Es ist daher logisch,

daß in amerikanischen Unternehmen mehrere Angestellte in Gruppen zusammengefaßt werden und durch die Unterstützung der Gruppe die Fähigkeiten des Einzelnen verstärkt werden. In einer Gruppe können die Schwächen des einen durch die Stärken des anderen ausgeglichen werden, wodurch eine solide funktionelle Einheit geschaffen wird. Das amerikanische Sprichwort „Zwei Köpfe sind besser als einer“ spiegelt diese Idee wider. Das Ergebnis der Teamarbeit sind konkrete Ideen, die eine größere Chance haben, realisiert zu werden.

Der zweite Grund für die Betonung der Teamarbeit in amerikanischen Unternehmen ist die Schaffung und Aufrechterhaltung eines starken sogenannten „Corporate Image“, d. h. eines bestimmten Unternehmensbildes gegenüber der Außenwelt. Es wurde in Amerika immer als äußerst positiv angesehen, wenn sich ein Unternehmen dem Kunden gegenüber als gut funktionierende Einheit darstellen konnte. In den 80er Jahren hat das „Corporate Image“ mehr und mehr an Bedeutung gewonnen. Dies hat zu einer zunehmenden Betonung der Teamarbeit geführt. Ein Team muß gemeinsame Ziele und Richtlinien setzen und alle Teammit-

glieder müssen am gleichen Strang ziehen. Um ein starkes „Corporate Image“ aufzubauen, muß eine Firma daher seine Angestellten in Teams zusammenfassen.

Die Struktur deutscher Firmen hat eine lange Tradition. Eine starre Hierarchie innerhalb des Unternehmens hat dazu geführt, daß der Geschäftsablauf wesentlich bürokratischer ist als in den USA. Sehr oft sind es das Diplom oder der akademische Abschluß, die dem Arbeitnehmer einen bestimmten Platz in der Firmenhierarchie sichern. Dazu kommt, daß in der deutschen Gesellschaft der Unterordnung gegenüber Gesetzen, Regeln und dem Vorgesetzten ein sehr viel größerer Wert beigemessen wird als in den USA. Hier gibt es ein vielleicht überspitztes, geflügeltes Wort: „In Deutschland sind Gebote da, um eingehalten zu werden, in Amerika, um gebrochen zu werden“. Dieser Aspekt der deutschen Gesellschaft ist es, der die Aufrechterhaltung hierarchischer Strukturen in deutschen Unternehmen rechtfertigt.

### **Ausbildung**

Der nächste Gesichtspunkt, der bei der Erklärung der beiden unterschiedlichen Systeme herangezogen werden muß, ist die Ausbildung der deutschen und amerikanischen Manager. In Amerika hat ein Großteil der Manager eine Ausbildung auf Universitätsniveau erhalten, wobei hiervon wiederum viele mit dem „Master of Business Administration“ (MBA) abgeschlossen haben. Der Lehrplan an amerikanischen Universitäten ist wesentlich strikter als an deutschen. Die Vorlesungen erinnern an den Unterricht, den man aus der Schule kennt. Studenten und Professoren kommunizieren lebhaft und intensiv. Der Lehrstoff wird in Form von Fallbeispielen präsentiert, d. h. theoretische Lösungsmodelle werden diskutiert und auf tatsächliche Problemfälle aus der Praxis übertragen. Diese Kombination von theoretischem und praktischem Lernen wird durch die Arbeit in Teams ergänzt. Jede Studiengruppe oder jedes

Team erhält eine gemeinsame Note, und am Ende des Semesters muß jedes Teammitglied die Leistung der Kommilitonen benoten. Hierbei sollen die Aufgeschlossenheit gegenüber den Mitmenschen und die Fähigkeit des Einzelnen, mit Leuten unterschiedlichen Hintergrunds für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten, gefördert werden. Für den ausländischen Beobachter mag sich dies ziemlich einfach anhören, jedoch ist die erfolgreiche Zusammenarbeit mit anderen unter Zeitdruck sehr schwierig.

In Deutschland sitzen zukünftige Führungskräfte in großen Vorlesungssälen und haben selten direkten Kontakt zum Professor. Aufgrund der großen Zahl der Studenten in den ersten Semestern kommt Teamarbeit als Lehrmethode nicht in Frage. Der einzelne Student ist daher bei der Bewältigung des Lehrstoffes mehr oder weniger auf sich selbst gestellt. Erst im Hauptstudium werden auch deutsche Studenten im Rahmen von Seminaren in Gruppen eingeteilt.

Erfolgreich arbeiten bei US-Gesellschaften in Europa

## Weltweit innovatives und führendes Unternehmen des Gesundheitswesens

Wir sind die erfolgreiche deutsche Tochtergesellschaft eines in mehr als 100 Ländern der Erde operierenden Konzerns, der auch das größte plasmafraktionierende Unternehmen mit dem weltweit erfolgreichsten Produkt in seiner Therapie ist.

In Deutschland arbeiten zur Zeit etwa 550 Mitarbeiter in Vertrieb, Dienstleistung und Forschung an der Realisierung weiterer ehrgeiziger Ziele. Unser Standort ist eine bevorzugte Großstadt Süddeutschlands. Da der jetzige Stelleninhaber den nächsten Karriereschritt in unsere europäische Organisation machen wird, suchen wir als Nachfolger einen

# Produkt Manager

**Ihre Aufgaben:** Sie sollen eine erfolgreiche Produktlinie, die bei Fachärzten und in ausgesuchten Kliniken wissenschaftlich anerkannt ist, in Deutschland, Österreich und der Schweiz weitgehend eigenverantwortlich betreuen. Im Detail bedeutet dies Literatur- und Wettbewerbsbeobachtung einschließlich der Analyse, Erstellen der Verkaufsargumentation für den Klinikaußendienst, Vermittlung komplexer Sachverhalte für Vorträge und Schulungen in leicht verständlicher Form, Beantwortung fachbezogener Fragen von Ärzten und vom Außendienst, Planung von Workshops und Ausstellungen sowie die Produktplanung und Steuerung der Lagerhaltung.

**Ihr Profil:** Nach Ihrem abgeschlossenen, vorzugsweise naturwissenschaftlichen Studium (Diplom-Biologe, Diplom-Chemiker) konnten Sie bereits erste Erfahrungen im Marketing eines pharmazeutischen oder medizintechnischen Unternehmens sammeln, wobei es von Vorteil wäre, wenn ein Einsatz im Außendienst Teil Ihrer praktischen Ausbildung war. Für unsere internationalen Verbindungen bringen Sie sicheres Englisch in Wort und Schrift mit. PC/EDV-Kenntnisse runden fachlich Ihr Profil ab. Persönlich überzeugen Sie durch ausgeprägte Kontaktfähigkeit, Serviceorientierung, Flexibilität und hohe Leistungsbereitschaft.

Wollen Sie Ihre weitere berufliche Entwicklung in einem hochmotivierten Team mit internationalem Umfeld und guten Perspektiven fortsetzen? Dann freuen wir uns auf Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen (Anschreiben, tabellarischer Lebenslauf, Zeugniskopien, Lichtbild und Angabe Ihrer Einkommenserwartung). Übrigens: In unserem Hause finden Damen und Herren gleich gute Chancen. Ihre Zuschrift richten Sie bitte unter Kennziffer 6272 an den Chiffredienst unserer Berater, **Postfach 75 03 52, 60533 Frankfurt**. Erste Fragen beantwortet in unserem Auftrag gern Frau Dr. Kerstin Steiner.



**Konstroffer & Partner Personalmarketing KG**  
Frankfurt Airport Center · Tel. 0 69 / 69 34 77

Die in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung im Format 160 mm hoch und 185 mm breit veröffentlichte Anzeige erzielte 76 Zuschriften.

This ad in the Frankfurter Allgemeine Zeitung in the size of 160 mm deep and 185 mm wide received 76 responses.

## Die Konsequenzen für die Praxis

**D**ie unterschiedlichen Auswirkungen beider Organisationsstrukturen erkennen Sie am deutlichsten bei der Entscheidungsfindung im täglichen Arbeitsalltag. Sowohl in der amerikanischen als auch in der deutschen Firma hat der jeweilige Manager die endgültige Entscheidungskompetenz. Der amerikanische Manager jedoch ermöglicht seinen Angestellten, durch Gespräche mit dem gesamten Team einen Beitrag zu dieser Entscheidung zu leisten. Bei Erfolg oder Mißerfolg werden sowohl das Team als auch der Manager zur Verantwortung gezogen. Dieses sogenannte „Participative Management“ wird zum Beispiel bei Motorola/USA in Form des „Total Cycle Time Reduction Program“ durchgeführt. Mitarbeiter verschiedener Abteilungen und Ausbildungen werden in Gruppen eingeteilt, um bestehende Probleme innerhalb des organisatorischen Ablaufs bei Motorola zu lösen.

### Treffen von Entscheidungen

Der Mitarbeiter in einer amerikanischen Firma muß sich klar machen, daß seine Meinungsäußerung nicht nur zählt, sondern auch erwartet wird. Sachlicher Widerspruch gegenüber dem Vorgesetzten ist an der Tagesordnung, und Initiative wird als Tugend angesehen. In Deutschland dagegen werden Entschei-

dungen sehr oft wie folgt getroffen: In Einzelgesprächen sammelt der Vorgesetzte die Informationen von seinen Angestellten, analysiert sie und trifft entsprechende Entscheidungen. Je nach Wichtigkeit der Entscheidung hat selbst dieser Vorgesetzte keinen direkten Einfluß auf die Entscheidungsfindung und kann wiederum seinem Vorgesetzten nur eine Empfehlung geben. Diese Vorgehensweise führt dazu, daß Entscheidungen auf mehreren Ebenen sorgfältig geprüft werden. Der Angestellte äußert seine Meinung nur, wenn er danach gefragt wird, und selbst dies ist recht selten. Im Vergleich zu Amerikanern sind für Deutsche festgelegte Regeln, Formalitäten und Anweisungen wichtiger. Wie in einer deutschen Universität kommt auch in einer deutschen Firma die endgültige Entscheidung von oben.

### Kommunikation

In einer Gruppe werden Informationen offen ausgetauscht. Ein Teammitglied kann ohne Bedenken um Informationen oder die Hilfe anderer bitten, egal wie seine Position innerhalb der Firma ist. Umgekehrt wird von ihm erwartet, daß es, wenn nötig, die erhaltenen Informationen mit anderen Teammitgliedern teilt. Für die Übermittlung derartiger Informationen werden in amerikanischen Firmen

hauptsächlich Telefon und „E-Mail“ (Electronic Mail) benutzt. Diese Kommunikationsform ist locker, kann jedoch zu Fehlkommunikation führen, da nicht jeder weiß, welche Daten die anderen Teammitglieder haben. Ein zielorientiertes Team kann hierdurch jedoch in Sekundenschnelle auf einfache Art und Weise an die nötigen Informationen kommen.

Der Informationsfluß innerhalb eines deutschen Unternehmens wird ebenfalls von der Firmenstruktur beeinflusst. Ähnlich wie bei dem Treffen von Entscheidungen werden auch Informationen nur nach Bedarf von oben nach unten weitergegeben. Es wird allgemein angenommen, daß die Vorgesetzten ein größeres Wissen haben und daher den Informationsfluß kontrollieren sollen. Benötigt ein Vorgesetzter Informationen von seinen Angestellten, muß er diese anfordern. Wichtige Themen, die besprochen worden sind, werden zusätzlich in Form von schriftlichen Memos festgehalten. Obwohl „E-Mail“ auch in deutschen Firmen an Bedeutung gewinnt, benutzen viele Firmen noch handgeschriebene Memos als Kommunikationsmittel.

Informationen werden nicht gerne unangefordert weitergegeben. Deutsche ziehen es in aller Regel vor, Informationen nur auf Anweisung weiterzugeben oder wenn diese im Rahmen von Projekten benötigt werden, an denen mehrere

Abteilungen beteiligt sind. In Amerika würde ein solches Verhalten gegen die Regeln des „Team Play“ verstoßen, in Deutschland jedoch ist diese Vorgehensweise aufgrund der spezifischen Firmenstruktur völlig angemessen.

Ungezwungenheit spielt in einer amerikanischen Firma eine große Rolle. Die im vorausgegangenen Artikel beschriebene Situation ist ein gutes Beispiel dafür, wie amerikanische Angestellte im Büro miteinander umgehen. Jeder wird mit dem Vornamen angedredet, gleichgültig welche Position er hat. Die Unterhaltung miteinander ist sehr locker. Der ausländische Angestellte in einem amerikanischen Unternehmen sollte sich jedoch darüber klar

sein, daß diese Atmosphäre nicht mit einem Feriencamp verwechselt werden darf. Hohe Leistungsanforderungen und Streß gibt es auch in einem amerikanischen Büro. Jedes Team hat einen „Leader“, der die endgültige Verantwortung für die Leistung des Teams trägt. Obwohl die Umgangsform mit ihm locker ist, wird Respekt von den anderen Teammitgliedern erwartet.

Im deutschen Geschäftsleben ist der Stil formeller. Ein gewisser Abstand zwischen Mitarbeitern und besonders zu Vorgesetzten wird stets gewahrt. Durch die Benutzung des „Sie“ oder „Du“ wird bereits ein bestimmtes Verhältnis zueinander signalisiert.

Obwohl sich deutsche und amerikanische Unternehmensstrukturen immer mehr angleichen, bleiben die verschiedenen Formen doch klar erkennbar, solange kulturelle Unterschiede zwischen den beiden Ländern bestehen. In multinationalen Unternehmen, die ihre Niederlassungen in jeweils anderen Land haben, mögen diese Unterschiede bereits nicht mehr klar erkennbar sein. Inwieweit eine Firma ihre landestypischen Eigenheiten im fremden Land aufrechterhält, ist von Fall zu Fall verschieden. Für den Stellenbewerber ist es daher wichtig, jede einzelne Firma zu analysieren, um Aufschluß über deren firmeninterne Struktur zu erhalten.

## German Hierarchy vs. American Team Spirit

Imagine a department meeting in a large German firm. The department head starts off with the agenda for the meeting and then asks the product manager: “Manfred, what were the sales projections that you and Sabine came up with for the next quarter?” The product manager, obviously prepared, replies confidently: “Well, Detlef, our team is expecting a five per cent increase over the current quarter.” The meeting continues as planned and before adjourning, the boss, Herr Dr. Detlef Schmidt, reminds every-

one about the inter-company volleyball tournament and picnic for the coming weekend. He closes with the challenge: “The winning team earns a case of beer!”

To the average German employee, this scenario is unusual. However, for the American, it is business as usual. There is a major structural difference between German firms and American firms as to how employees are organized into the corporate system: Americans prefer the team strategy whereas Germans use a formal hierarchical system. In this essay, we

will examine the differences between the two systems, why they exist, and draw conclusions as to their meaning to employees.

### Cultural Background

In order to understand why the two different approaches to organizational structure exist, it is necessary to first examine the background of each method within its own cultural context. The development of American team work has two major

sources. The first is American society in general. Built upon a strong emphasis on the individual, ideas are generated through free-spirited thinking and creativity. New ideas on their own, however, may be flawed or incomplete and an individual may lack the support to bring his ideas to reality. The logic behind a team-oriented approach to business in America is to group these creative individuals together to form a support system. By matching different talents, weaknesses of some will be counter balanced with the strength of others, creating a solid functional unit. The American saying "Two heads are better than one" applies to the team approach, and the net results are solid ideas that have a better chance of coming to fruition.

The second reason for the use of teams in American business is the development and fostering of strong corporate images. It has always been viewed as an asset in America to be able to present a well oiled machine to the customer. Throughout the 80's, corporate image played an increasingly important role, resulting in an even stronger emphasis on teamwork. The team approach achieves common goals, common standards and upholds a common image. Therefore, it is only logical that if a company wishes to develop a strong corporate image it must organize its employees into teams.

The hierarchical structure in German firms, on the other hand, has a long-standing tradition. A system of checks-and-balances through a chain of command has led to a more bureaucratic approach to business practices. Germany has a distinctive pecking order for professionals with different educational backgrounds, and this is directly implemented into the organizational structure of businesses. More often than not, it is the degree one has that determines one's standing within the company. Furthermore, the German society has a strong respect for laws, rules and superiors as well as the subordination thereof. A common, maybe exaggerated saying tells us that: "In Germany, rules are there to be obeyed, and in America, rules are there to be broken". It is these aspects to the German society that allow for the implementation of a hierarchical structure in the business world.

### **Education**

The next step to understanding where the two systems come from is to examine the education of the managers that work in the corporations. In America, the majority of the business professionals have received some sort of business training at the university level, and for most of these, that has meant completion of an MBA degree.

With a more structured curriculum than in Germany, classes take on the characteristics of an interactive seminar between students and the professor. Topics of learning come generally in the form of case studies: the reading, discussion and implementation of theoretical frameworks to an actual occurrence in the business field. This combination of the theoretical and practical aspects of learning is exponentiated by the working in teams. Each team or study group will receive a single grade and members will conduct an evaluation of each other at the end of the term. The objective is to develop interpersonal skills and the ability to work with diverse people to achieve a common goal. To a foreign observer this may sound rather simple, however, in reality, when adding time pressure, effective communication can become more complex.

In Germany, future business leaders sit in large lecture halls and listen to a professor. There exists a great distance between professor and students with virtually no interaction. Due to the large number of students, teamwork is impractical as a learning tool, and individuals must rely on themselves to complete the term requirements. Only in the later part of their studies are German students grouped together to some degree as part of interactive seminars.

## Effects and Implications

**T**he difference between the German hierarchical approach and the American teamwork approach can best be seen in the day-to-day decision-making process. In both American and German companies, the ultimate decision will always rest with the manager in charge. The American manager, however, by discussing issues with the team, will allow each member to present input towards the decision. Depending on the success or the failure of the team's actions, the team, as well as the manager, will receive a reward or share the blame. This form of participative management, for example, is seen at Motorola/U.S.A. with a program called "Total Cycle Time Reduction". Employees from different departments and different educational levels are grouped together to solve certain problems within Motorola's operational cycle times.

### Decision Making

It is important for employees in American companies to realize that not only are their opinions valued but they must be heard as well. Objective contradiction with a superior is commonplace and initiative is seen as a virtue.

In Germany, on the other hand, decisions are made as follows: a manager collects information from his subordinates,

analyzes it and makes a decision accordingly. Depending on the magnitude of the decision, the same manager may only be able to give a recommendation to his or her superior. By riding the chain of command, the decision will have been exposed to many levels of expertise. Individual roles within the decision making process closely adhere to the logical and compartmentalized methods of the organization. Opinions from subordinates are only given when asked for, and even then it can be a rare occurrence. In comparison to Americans, procedures, formalities and doing things by the book are more important to Germany. Like in a German university, the decision will ultimately come from the top down.

### Communication

The lines of communication within a team tend to be broader based than those in a hierarchy. Information exchange among employees within a group flows freely and is less structured. A team member has no hesitations in asking for information or cooperation from another employee regardless of his or her ranking in the company. Conversely, every member is expected to share his or her information with any other member that comes asking for assistance. In order to transmit this sporadic and spontaneous form of com-

munication, American firms rely heavily on the use of telephones and electronic mail. This method is informal and can lead to miscommunication because not every member knows what information the other members have. However, it services a goal oriented team by being quick, easy and accessible at a moment's notice.

The German company relies on its hierarchy to allow information to flow. As with decisions, the direction of this flow is generally top down and on a "need to know" basis. The assumption is that the superiors have the better knowledge and therefore control the communication. Information flow from the bottom up occurs only when it is requested by the boss. Important subjects that were discussed are usually backed up in writing. Although electronic mail is slowly becoming more popular, many German businesses still rely on hand written memos.

Across horizontal lines, information is not shared with enthusiasm. A casual call to another department may not always bring results. Germans, in general, prefer to relinquish information only under directives or when a multidivisional project has been outlined. In America, such behavior would be seen as not being a "team player", whereas in Germany, it is viewed as proper strict adherence to a logically based organizational framework.

Informality plays a great role in the American firm as well. The dialogue during the department meeting outlined in the last chapter is a good example of how American employees communicate with each other in the office. First names are used regardless of rank and conversation takes on a leisurely format. Foreign employees in the U.S. company should understand that this easy going attitude is not representative of a low performance—low stress office climate. High performance and stress are also commonplace in an American office. Furthermore, underneath the collectivity of the team, there

does exist a leader that has the ultimate responsibility for the group's performance. Although interaction with him or her is informal, respect from the team members is expected.

In the German business hierarchy, employees use formalities when addressing one another. A certain distance is maintained between colleagues, especially along vertical lines of authority. This is best demonstrated through the use of the formal "Sie". It is very rare that a superior will offer the informal "Du" to an employee working under his or her authority. Germans enjoy using this for-

mal distance as a tool in evaluating inter-company relationships. Although both American and German firms borrow ideas from each other in how they should best structure themselves, both approaches to business will remain distinct as long as the cultures are different. The lines can be blurred at the subsidiaries of multinationals operating overseas. To what extent these organizations maintain their traditional ways or take on the customs of the host country varies from firm to firm. Therefore, job seekers must analyze each company separately to gain a full understanding of their internal structure.

**Building for the Future**

Motorola achieved improved results in 1992 in terms of market leadership and sales growth, as well as in efforts to improve our long-term financial performance.

Some of the strategic thrusts that are designed to enable us to reach ambitious objectives include:

- Quality improvement to achieve total customer satisfaction and market leadership through the empowerment of our people.
- Cycle time reduction, both in customer service and product development, to reduce costs and lead new markets, as well as serving customers with products that help them manage time and become more productive.
- Technology leadership, leveraging strength in software, manufacturing, microelectronics and radio communications.
- Investment in the future—in training, in research and development, in production tools and facilities, and in technology.

- Partnerships—with other companies, with customers, and within Motorola, to leverage available resources and enter exciting growth markets while making efficient use of our financial resources.

Our formula for growth is based on a corporate mission that can be expressed as follows:

In each of our chosen arenas of the electronics industry, we will grow rapidly by providing our worldwide customers what they want, when they want it, with Six Sigma quality and best-in-class cycle time, as we strive to achieve our fundamental corporate objective of *Total Customer Satisfaction* and to achieve our stated goals of best-in-class people, marketing, technology, products—software, hardware and systems—manufacturing and service; increased global market share; and superior financial results.



## MBO als Beispiel amerikanischer Führungsstile

**K**ürzlich diskutierte ich mit einem erfahrenen Marketing-Manager, der seinen Berufsweg durch einige US-Unternehmen in Europa gemacht hatte, über Führungsstile. Seine erste Aussage war: Über dieses Thema wird immer dann gesprochen, wenn die Führung – weshalb auch immer – als demotivierend, ineffizient oder schlicht unfähig erlebt wird. Und er zitierte den Spruch „*There are leaders who could not even lead a group in silent prayer*“, was nicht bedeuten soll, daß es solche Erscheinungen nur in USA gäbe!

Was kennzeichnet nun den amerikanischen Führungsstil? Wir haben gesehen, daß US-Manager sehr locker auftreten, mit dem Vornamen angedredet werden, ihre Büroräume mit wenigen Ausnahmen weit offenstehen, daß sie sich als Teamleader und Teammitglied verstehen, daß bei aller Ungezwungenheit und Direktheit der „dresscode“ eine ebenso große Rolle spielt wie die Erwartung an jeden Einzelnen, sein Bestes zu geben und dafür auch (unbezahlte) Überstunden zu machen. So widersprüchlich wie das alles auf den ersten Blick aussehen mag, ist es nicht.

Wenngleich es unzählige „Management by...“- und „How to...“-Methoden gibt, so wollen wir uns hier auf

MANAGEMENT BY OBJECTIVES, kurz MBO genannt, konzentrieren, weil er am ehesten geeignet erscheint, „amerikanisches“ Führungsverhalten, sofern dieser Begriff pauschal überhaupt zulässig ist, verständlich zu machen.

MBO in den Vereinigten Staaten zielt auf die Motivation und Mobilisierung des Einzelnen innerhalb des Teams ab. Zu den Anwendern von MBO zählen oder zählten General Motors, General Electric, General Foods, Unilever, Du Pont, Radio Corporation of America und viele weitere in USA. Selbstverständlich wird MBO auch in großen deutschen und europäischen Unternehmen praktiziert. Und da existiert eine ganze Reihe von modifizierten Definitionen, da sich jedes Unternehmen glücklicherweise von anderen unterscheidet. Die Grundsätze von MBO verfolgen alle das gleiche Ziel: Klare Ergebnisorientierung, hohe Effektivität des Individuums bis hin zur konzertierten Aktion und der Bündelung gemeinsamer Kräfte zum Erreichen meßbarer, vorher abgestimmter Resultate. Dazu gehören die Etablierung von Zielsetzungen für Positionen und deren Inhaber, die Verknüpfung von verschiedenen „Objectives“ und Förderung des gemeinsamen Handelns, die Betonung von Meßbarkeit und Kontrolle, die Involvierung aller Beteiligten

auf allen Ebenen sowie die Einführung regelmäßiger Fortschritts- und Feedback-Sitzungen.

„Objectives“ müssen spezifisch und realistisch und mit einiger Anstrengung auch erreichbar sein, einem festgelegten Zeitrahmen unterliegen und vor allem meßbar sein. Ein klassisches Beispiel aus dem Vertrieb könnte man wie folgt formulieren: Es wird vereinbart, den Umsatz für das Produkt X im Zeitraum 1.1.1993 bis 31.12.1993 um DM 8 Millionen zu steigern. Sie sehen: Meßbarkeit von Umsatzanstieg und des Zeitrahmens spielen die entscheidende Rolle.

Wieviele „Objectives“ sollte nun der Einzelne haben? Hierzu berichtet ein erfahrener MBO-„Advisor“ und MBO-„Coach“ mit langjähriger Praxis in einer bedeutenden amerikanischen Corporation, daß sich 4 bis 8 Zielvereinbarungen pro Mitarbeiter bewährt haben. Von großer Bedeutung ist dabei die schriftliche Fixierung der „Objectives“ und das Setzen von Prioritäten. Klangvolle Begriffe, wie Minimieren, Maximieren oder Optimieren sollten auf jeden Fall vermieden werden.

Wenn Sie auf ein Unternehmen treffen, das erfolgreich mit MBO arbeitet, dann sollten Sie wissen, daß hier systematisch geplant wurde, daß in Einweisung und

## **AVON COSMETICS GmbH, GERMANY**

### **Führen heißt ...**

- .... so auf Mitarbeiter einzuwirken, daß vereinbarte Ziele gerne und effizient erreicht werden.
- .... die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß Mitarbeiter das tun können, was die Zielerreichung von ihnen verlangt.
- .... Humanität und Effektivität so miteinander zu verbinden, daß Mitarbeiter sich für gemeinsame Ziele engagieren.
- .... Mitarbeiter so zu fördern und zu entwickeln, daß mit der Realisierung der spezifischen Sachziele auch die persönlichen Lebensziele erreicht werden.

Training viel Zeit und Geld investiert wurden.

Was steckt hinter diesem Management-System und wie funktioniert es? Zunächst muß das Top-Management, dem hier eine besondere Vorbildfunktion zukommt, intensive Überzeugungsarbeit leisten, um Verständnis und Akzeptanz bei allen Beteiligten zu finden. MBO muß vorgelebt werden, um die Ernsthaftigkeit des Unterfangens zu unterstreichen. Einverständnis über Training der Mitarbeiter, vierteljährliche Feedback-Treffen, jährliche Ergebnisanalysen müssen vorher in einem festgelegten Budget- und Zeitrahmen dokumentiert sein, um zu verhindern, daß das Programm schon im Frühstadium abstürzt. MBO muß wie alle anderen Führungssysteme auch, den inneren Widerstand vieler Menschen überbrücken, die allem Neuen erst einmal ablehnend gegenüberstehen. Wenn MBO richtig funktioniert, werden Sie begeisterte Mitarbeiter antreffen, die exakt wissen, was von ihnen erwartet wird, und die eigenverant-

wortlich im Team auf die Erreichung von Zielen hinarbeiten.

Wenn Sie sich für ein kleines, mittleres oder großes Unternehmen mit klarer Aussage für MBO interessieren, um dort Ihren Berufsweg zu starten oder fortzusetzen, dann müssen Sie bereit sein, sich und Ihre Arbeitsleistungen und -ergebnisse messen sowie bewerten zu lassen. Sie entscheiden sich für einen sportlich fairen, aber mitunter auch harten Wettkampf, den es gilt, Tag für Tag, Monat für Monat, Quartal für Quartal und Jahr für Jahr zu bestehen, insbesondere dann, wenn es sich um die deutsche bzw. europäische Tochtergesellschaft eines amerikanischen Unternehmens handeln sollte.

Als Belohnung für Ihren sicher überdurchschnittlichen Einsatz werden Sie gut verdienen, schneller vorankommen als viele andere und von dem guten Gefühl zu neuen Erfolgen getragen werden, daß Sie einen mit Ihnen persönlich abgestimmten Beitrag zum Unternehmenserfolg – wie versprochen – abgeliefert haben.

Die Kehrseite der Medaille: Sie riskieren, vereinbarte Ziele nicht zu erreichen. Wenn Ihnen das mehrfach passieren sollte, dann sollten Sie kritisch Ihre Zielvereinbarungen, Ihre Strategien, Ihre Arbeitssystematik, Ihre Leistungsfreude oder Ihre Grundhaltung der Arbeit gegenüber überprüfen und sich neu orientieren. So hart es klingen mag: Nur der Erfolgsorientierte wird in diesem System Erfolg haben. Und hier gilt auch: Erfolg macht erfolgreich!

Wenn Sie sich intensiv mit MBO befassen wollen, dann empfehlen wir Ihnen *Peter Drucker und George Odiorne*, die dieses Führungssystem am meisten beeinflußt haben. Sollten Sie sich generell für moderne Management-Theorien interessieren, dann möchten wir Ihre Aufmerksamkeit auf das sicher nicht unumstrittene Werk von *Tom Peters* lenken, der in *Liberation Management/Jenseits der Hierarchien* zum Ergebnis kommt, daß das kreative Chaos die Lösung vieler Management-Probleme ist.

## MBO – A Lesson in American Management Styles

**R**ecently I had the opportunity to discuss management techniques with an experienced marketing manager whose career path included several stints with U.S. organizations in Europe. His first comment was: this subject always comes up when leadership is perceived – for whatever reason – as not motivating, inefficient or simply incompetent. And he quoted this phrase: “There are leaders who could not even lead a group in silent prayer”. To be sure this is not a phenomenon that can only be found in the U.S.A.!

What exactly characterizes the American management style? We have noticed that U.S. managers appear to be more casual, are addressed by their first name, in most cases keep their office doors open and view themselves as team leaders and team members. However within this apparently relaxed and straight forward atmosphere, the dresscode plays an important role as well as the expectation of each and everyone to give their utmost and to work (unpaid) overtime if necessary. If all of this seems contradictory, it's not.

Although there are numerous “Management by...” and “How to...” methods, we would like to concentrate on management by objectives or MBO, because it

most aptly explains the “American” management approach, as it were.

MBO in the United States aims at the motivation and mobilization of the individual within the team. Some of the subscribers of MBO in the U.S.A. are or were General Motors, General Electric, General Foods, Unilever, Du Pont, Radio Corporation of America, and many more. Obviously MBO is also practiced in large German and European organizations with various modifications as each company luckily differs from the next. However the basic principles of MBO work on the same premises: well-defined results guidelines, high degree of the individual's effectiveness and the concentrated combined effort of the team to reach measurable predetermined objectives. This includes the establishment of goals and targets for functions and positions, the linkage of different objectives with promoting team spirit, stressing measurability and control, involving everybody concerned at all levels, and implementing progress and feedback meetings.

Objectives must be specifically and realistically attainable, albeit with all-out effort, subjected to a certain time frame, but most of all measurable. A classic marketing example can be formulated as follows: it has been agreed to increase sales

by DM 8 million for the product X from January 1, 1993, to December 31, 1993. You'll notice: measurability of increased sales volume and time frames play a decisive role.

How many objectives should be given to the individual? An experienced MBO advisor and MBO coach with a proven track record working for a leading U.S. corporation reports that on average 4 to 8 agreed upon targets have proven to be effective. Of great significance is putting everything in writing and to set priorities. Illustrious terminology such as minimizing, maximizing and optimizing should be avoided at all cost.

When you come upon an organization which successfully applies MBO, you should know that they plan methodically and much money is spent on instruction and training.

What is actually behind this management theory and how does it work? To begin with, top management in its distinct exemplary role, must use their persuasive power and ability to gather understanding and acceptance from everybody involved. Agreement about staff training, quarterly feedback meetings, and annual results analyses must be documented beforehand within a fixed budget and timetable to avoid a collapse of the program at the

onset. MBO like most other management systems has to overcome the natural resistance of people to oppose the new. When MBO works right, you will meet enthusiastic supporters who know exactly what is expected of them and who will direct their effort in reaching the objectives within their team.

If you decide to join a small or large company dedicated to MBO, to start or continue your career you must be willing to be judged by your performance and results. It means that you have chosen a fair, but sometimes tough contest, one you must win again and again, especially when working for a German or European

subsidiary of an American organization. Your reward for your decidedly above average involvement will be a very good salary, the possibility to get ahead much faster than others and the overwhelming sense of accomplishment, because you are an integral part of the overall success of your company.

Of course there is another side of the coin; you risk not to be able to reach the agreed upon objectives. If this happens often, you should reexamine your targets, your strategies, your manner of working, your performance level and drive, or your basic attitude towards work and, if need be, rethink the working environment you

would like to be part of. It might sound harsh; in this system only the results oriented individual will be successful. As the saying goes: success breeds success.

If you would like to explore MBO, we recommend reading publications by *Peter Drucker* and *George Odiorne*, all instrumental in influencing this management style. Should you be interested in modern management styles in general, we would like to direct your attention to the somewhat controversial work of *Tom Peters*, who wrote in his book *Liberation Management/Beyond the Hierarchies*, that the solution to many management problems is the creative chaos.





## Was Sie über Einstellungsinterviews bei amerikanischen Unternehmen wissen sollten

**B**erufliche Ein- und Aufsteiger in Deutschland scheinen auf den ersten Blick eher geneigt zu sein, sich bei deutschen Firmen um eine Position zu bewerben als bei Tochtergesellschaften amerikanischer Unternehmen. Sicherlich dürfte das nicht auf mangelndes Selbstvertrauen in die eigenen englischen Sprachkenntnisse zurückzuführen sein. Diese häufig von uns beobachtete Scheu vor einem Arbeitsverhältnis bei einem amerikanischen Unternehmen basiert wohl eher auf dem Gefühl einer sozialen Unsicherheit, da amerikanische Unternehmen und deren Niederlassungen in Deutschland und Europa sehr oft in dem Ruf stehen, die sozialen Belange ihrer Mitarbeiter nicht ausreichend zu würdigen. Diesen Ruf haben U.S. Corporations jedoch nicht verdient.

Zugegeben, amerikanische Unternehmen machen keinen Hehl daraus, daß es grundsätzlich in erster Linie darum geht, Profit zu erzielen. Wer mit seiner Arbeit nicht zum Gewinn des Unternehmens beiträgt, der – so sagt man – wird „gefeuert“. Sozialer Schutz, wie er dem Arbeitnehmer in Deutschland zugesichert ist, den gibt es in USA nicht. Das ist die weitver-

breitete Meinung hierzulande, die im Kern durchaus stimmt, aber nicht allen Aspekten gerecht wird. Es gibt auch in USA soziale Rechte, denen durch strenge Gesetze und gesetzliche Vorgaben Geltung verschafft wird.

Der Amerikaner betrachtet die soziale Gerechtigkeit nur aus einem anderen Blickwinkel. Nicht der Anspruch auf soziale Sicherheit und auf die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers stehen im Vordergrund, sondern das Recht auf Chancengleichheit im Arbeitsleben ohne Benachteiligung wegen Rasse, Hautfarbe, Religion, Geschlecht, Alter oder Herkunft. Die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften nehmen in USA maßgeblich Einfluß auf die Visionen und Wertevorstellungen der Unternehmen. Das beginnt schon bei der Auswahl des Kandidaten aus einer Anzahl von Bewerbern für eine zu besetzende Stelle.

Die Ausstrahlung der Personalpolitik amerikanischer Konzerne auf ihre Niederlassungen außerhalb der USA bleibt natürlich nicht ohne Wirkung. Trotzdem muß festgestellt werden, daß in Deutschland auch bei amerikanischen Unternehmen das deutsche Arbeits- und Sozialrecht Anwendung finden. Die Mitbestim-

mungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz müssen ebenso ohne Einschränkung beachtet werden.

Das schließt nicht aus, daß Methoden und Schwerpunkte bei der Eignungsbeurteilung der Bewerber bei amerikanischen Unternehmen in Deutschland von den herkömmlichen deutschen Verfahren abweichen können.

Wenn Sie nach Ihrer schriftlichen Bewerbung bei einer US-Gesellschaft zu einem persönlichen Gespräch eingeladen werden, dann gelten für Sie zunächst die gleichen Grundregeln, die Sie möglicherweise aus Interviews bei deutschen Arbeitgebern kennen. Denken Sie aber nicht nur an Terminbestätigung, Reiseplan, Haarschnitt und Kleidung. Sie sollten sich ebenfalls so umfassend wie möglich über das Unternehmen informieren, dem Sie Ihre Arbeitskraft angeboten haben und auch verkaufen wollen. Vielleicht können Sie sich über Ihre Bank oder eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft den letzten Geschäftsbericht der deutschen Tochtergesellschaft oder der Mutterfirma in USA besorgen und eingehend studieren. Nur wenn Sie Einzelheiten über das Unternehmen, die Produkte und die wirtschaftliche Lage oder die Ziele wissen,

können Sie mitreden. Neben diesen Informationen müssen Sie Selbstbewußtsein und Zielorientierung mitbringen. Offenheit und Ehrlichkeit bei der Beantwortung der gestellten Fragen sind eine ebenso wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Einstellungsgesprächen.

Folgende Punkte sollen Sie mit den Gepflogenheiten und Besonderheiten von Einstellungsinterviews bei amerikanischen Unternehmen in Deutschland vertraut machen:

In den meisten Fällen werden Sie Einzelgespräche mit mehreren Gesprächspartnern in mehreren Gesprächsrunden nacheinander führen. Sie werden dabei gewöhnlich den Personalleiter und/oder einen geschulten Auswahl-Interviewer in der Personalabteilung, den Vorgesetzten der zu besetzenden Stelle, den Abteilungsleiter und schließlich den Ressortleiter, Geschäftsführer oder sogar den zuständigen Vorstand kennenlernen. Die Gesprächsrunden können sich über einen Zeitraum von mehreren Tagen, ja sogar Wochen erstrecken. Seien Sie darauf vorbereitet, daß sich die Fragen, die Ihnen gestellt werden, wiederholen können. Ihre Antworten sollten nicht divergieren.

Seltener werden Sie auf ein ganzes Gremium treffen, um Rede und Antwort zu stehen. Solche „Panel“- oder „Board“-Interviews haben insbesondere dort einen Sinn, wo der auszuwählende Bewerber eine leitende Position innerhalb eines Führungs-Teams besetzen soll. Das Inter-

view dient der Prüfung Ihres Team-Verhaltens.

Die Gespräche finden in der Regel in einer entspannten, man könnte sogar meinen, in einer familiären Atmosphäre statt. „At ease“, wie die Amerikaner sagen. Machen Sie mit, aber werden Sie bitte nicht „familiär“ im deutschen Sinn. Beachten Sie die Grundsätze von gegenseitigem Respekt. Auch wenn sich bei amerikanischen Unternehmen die Kollegen mit dem Vornamen anreden, so entspricht das nicht dem deutschen „Du“, wie wir das an anderer Stelle bereits erläutert haben. Es bleibt die „Sie“-Distanz. Rangbezeichnungen und akademische Titel entfallen in der Anrede. Erwarten Sie auch nicht, daß Sie mit Herr Doktor... angesprochen werden (ausgenommen, Sie sind Mediziner und bewerben sich als Betriebsarzt). Selbst wenn Sie in der engeren Wahl für die Position eines Direktors sein sollten, auf Ihren Titel werden Sie in der Anrede verzichten müssen.

Auf allgemeine Eignungstests, Intelligenztests oder graphologische Gutachten wird bei den Amerikanern kein so großer Wert gelegt wie bei vielen deutschen Unternehmen. Vielmehr soll im Gespräch ergründet werden, ob Sie für den ausgeschriebenen Arbeitsplatz fachlich, physisch und psychisch geeignet sind. Der Interviewer hat die Aufgabe herauszufinden, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie für den Arbeitsplatz mitbringen („CAN DO“-Faktoren). Ihre allgemeinen Kenntnisse und Fähigkeiten interessieren

erst in zweiter Linie. Ferner ist es die Aufgabe des Interviewers zu ergründen, inwieweit Sie für die Aufgabe motiviert sind, Interesse zeigen und ob Sie die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale aufweisen („WILL DO“-Faktoren). Die Summe von „CAN DO“- und „WILL DO“-Faktoren läßt dann Schlüsse in Bezug auf das wahrscheinliche Leistungsverhalten des Bewerbers zu. Bei der Bewerber-Selektion gilt folgendes Schema:



Quelle: Chruden/Sherman, Managing Human Resources, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, USA, 1984, S. 161

Bei amerikanischen Unternehmen sind die Fragen, die Ihnen während eines Interviews gestellt werden, entsprechend strukturiert und auf die Arbeitsplatzanfordernisse abgestimmt. Dabei werden nicht nur das Anforderungsprofil, sondern auch die Arbeitsplatzbeschreibung zugrunde gelegt. Nach einer höchstrichterlichen Entscheidung in den USA sind Auswahl-Tests, die Merkmale erfassen, die nicht relevant für den Arbeitsplatz sind, rechtswidrig. Dies wirkt sich auf die Niederlassungen amerikanischer Unternehmen in Deutschland aus. In der Regel gibt es dort Arbeitsplatzbeschreibungen, die Aufgaben und Verantwortungsbereiche der ein-

zelen Arbeitsplätze bis ins Detail schildern. Fragen Sie also schon beim ersten Interview nach einer Arbeitsplatz- oder Aufgabenbeschreibung. Das kann für die weiteren Gespräche nur nützlich sein.

Jeder Interviewer wird Ihnen Fragen stellen und möglichst klare und eindeutige Antworten von Ihnen erwarten. Versuchen Sie, ohne große Umschweife zu antworten. Entschuldigen Sie sich nicht, wenn Sie z.B. auf eine Fachfrage keine Antwort wissen. Sagen Sie schlicht: „Das weiß ich nicht“. Beantworten Sie eine Frage möglichst nicht mit einer Gegenfrage, es sei denn, Sie haben die Fragen Ihres Gesprächspartners nicht verstanden. Sie dürfen und sollen natürlich auch selbst Fragen stellen und bei Ihren Meinungsäußerungen kritisch sein, solange Sie nicht verletzt werden. Wenn Ihnen einmal eine Frage des Interviewers zu weit gehen sollte, können Sie durchaus den Versuch unternehmen zu klären, inwieweit diese Frage mit der Besetzung der ausgeschriebenen Position in Zusammenhang steht. Bleiben Sie auf jeden Fall ruhig. Vielleicht wurde diese Frage nur deshalb gestellt, um Ihre Beherrschung und Emotionen zu prüfen. Es gibt sogenannte Streßfragen, die nur den Zweck haben, Sie in Verlegenheit zu bringen, um Ihre Schlagfertigkeit und Ihr Selbstbewußtsein auszuloten. Bedenken Sie, der Interviewer muß Ihre Eignung für den Arbeitsplatz prüfen und bewerten. Er muß Sie und Ihre „CAN DO“- und „WILL DO“-Faktoren kennenlernen. Erlauben

Sie ihm, die Fragen zu stellen und das Gespräch zu führen. Hüten Sie sich davor, zu monologisieren. Bei einem „gesunden“ Einstellungsdialog sollte der Interviewer etwa 30%, der Bewerber 70% der Zeit sprechen. Sie sollen auch wissen, daß der Interviewer Ihre Körpersprache beobachtet, Ihre Gestik und Mimik also, und die Art, wie Sie sich ausdrücken und verhalten, um sich verständlich zu machen. Bleiben Sie natürlich, so wie Sie sind. Verklemmungen im Gespräch machen keinen guten Eindruck.

Viele der Fragen im Interview sind weit weniger standardisiert bzw. schablonenhaft formuliert als in vielen deutschen Unternehmen. Trotzdem folgen die Fragen, wie das ganze Einstellungsinterview, einem Schema. Die einzelnen Phasen des Einstellungsinterviews lassen sich wie folgt gliedern:

(a) Warming-up; (b) Präsentation des Unternehmens, des Arbeitsplatzes und des Umfeldes; (c) Auslotung der Interessen, Motivation und allgemeinen Ziele des Bewerbers; (d) Lebenslauf und Werdegang des Bewerbers (Bei amerikanischen Unternehmen wird der Lebenslauf von der gegenwärtigen Beschäftigung rückwärts bis zur Schulausbildung beleuchtet. Ihre Berufserfahrung und -bewährung stehen im Vordergrund und nicht Ihre Ausbildungsabschlüsse oder Bildungsnachweise.); (e) Arbeitsplatzbezogene Qualifikationen des Bewerbers (Validierung, Referenzen); (f) Persönlichkeit des Bewerbers; (g) Gehaltssystem/Soziallei-

stungen des Unternehmens vs. Vorstellungen des Bewerbers; (h) Gesprächsbeendigung (Reisekostenerstattung, wie geht es weiter?) (i) Schriftliche Stellungnahme/Bescheid des Bewerbers und/oder des Unternehmens.

Für den, besser für die, Interviewer beginnt nach den Bewerberinterviews die wichtigste Phase des Einstellungsprozesses. Es gilt, die Eignung der verschiedenen Bewerber, die in die engere Wahl gezogen wurden, zu beurteilen, zu bewerten und miteinander zu vergleichen. Das muß systematisch und nach gleichen Kriterien und Maßstäben vorgenommen werden, damit deren Chancengleichheit gesichert ist. Aus diesem Grunde gibt es bei den meisten amerikanischen Unternehmen standardisierte Eignungsbewertungs- oder „Interview-Bericht“-Formulare. Ein Vergleich der Eignungsbeurteilung mehrerer Interviewer wird damit erleichtert. Letzten Endes müssen sich alle Interviewer gemeinsam auf den für den Arbeitsplatz am besten geeignet erscheinenden Bewerber einigen. Die Entscheidung liegt nicht bei einer einzelnen Person. Es muß eine gemeinsame Wahl getroffen werden, bevor schließlich der Arbeitsvertrag vom Personalleiter unterschrieben wird.

Wenn Sie der Glückliche sind, auf den die Wahl fällt, können Sie bei einem amerikanischen Unternehmen mit echten internationalen Karrierechancen rechnen, vorausgesetzt Sie erbringen die geforderten Leistungen und Ergebnisse. Unter amerikanischem Einfluß stehende

Gesellschaften erwarten von ihren Mitarbeitern Teamgeist und Beachtung gemeinsamer Wertevorstellungen. Dazu gehören gegenseitige Fairness und Loyalität ebenso wie Unfallverhütung, Qualitätssicherung und Umweltschutz. Kreativität ist gefragt, für Träumer ist kein Platz, eher schon für Querdenker. Neue Ideen, die dem Geschäftserfolg dienen könnten, werden gerne aufgenommen. Aggressiv im Verfolgen von Zielen sollten Sie sein, dabei jedoch nicht Kollegen oder Vorgesetzte angreifen. Flexibilität und hohe Einsatzbereitschaft werden geschätzt. Risikofreudigkeit wird positiv gewertet,

Unvorsichtigkeit jedoch nicht geduldet. Ganz oben aber steht das Gewinndenken und niemand hat ein Problem damit, das auch deutlich auszusprechen: Gewinn ist die Devise, denn ohne Gewinne gibt es keine soziale Sicherheit, auch kein Geld für Investitionen, die die Zukunft sichern und ohne Gewinne gibt es letztendlich auch kein Geld für Löhne und Gehälter. Dieser simplen Erkenntnis und zwingenden Logik hat sich übrigens Samuel Gompers, der erste Präsident des amerikanischen Gewerkschaftsbundes AFL, bereits vor 100 Jahren nicht verschlossen. Als er von einem Journalisten gefragt

wurde, was wohl das Schlimmste sei, was ein Unternehmer tun könne, kam prompt seine höchst bedeutsame Antwort: „Das Schlimmste, was ein Unternehmer tun kann, ist, keine Gewinne zu erzielen.“

Wenn Sie Ihre Chancen wahrnehmen und nutzen, dann können Sie bei einem amerikanischen Unternehmen schnell vorwärts kommen. Sie werden auch nicht um Gehaltserhöhungen oder Fortbildungsgelegenheiten bitten müssen. Solange Sie maßgeblich zum Geschäftserfolg beitragen, werden Sie mit Sicherheit Karriere machen.

## Winning Interview Advice With American Corporations

People looking to enter the job market or climbing the career ladder in Germany tend to prefer interviewing with German companies than with the subsidiaries of U.S. corporations. To be sure this is not due to the lack of self-confidence in one's own English-language abilities, but rather based on an often-noticed aversion to enter into an employment contract with U.S. companies in Europe because of a

preconceived notion that these companies fail to address their worker's social needs and interests. This is an ill-deserved reputation.

Indeed U.S. companies are clear about the fact that they are there to make a profit. He who doesn't contribute to the bottom line of an organization will get fired sooner or later – and mostly sooner. Job protection as known in Germany is non-existent in the United States. This conventional

wisdom might be in essence true, but misses certain aspects. To be sure there are strict laws and regulations in the United States regarding worker's rights, that must be strictly adhered to.

Americans just view social rights and benefits differently. More important than social security and welfare provisions are the right to equal opportunity in the job market, without discrimination because to race, color, religion, sex, age or origin.

Respective laws greatly govern management's perception of their company's vision and values. It already starts with selecting the right candidate from a long list of applicants vying for a vacant position.

Of course certain aspects of personnel policies of U.S. corporations are reflected on their subsidiaries outside of the U.S. But it must be noted that U.S. companies in Germany are obliged to conform to and abide by German work and social legislation. This includes co-management according to the Labor-Management Relations Act.

This does not, however, exclude certain deviations from commonly accepted methods and rules regarding evaluating and appraising applicants for positions with U.S. corporations in Germany.

When you receive an invitation from a U.S. company to a job interview, after having submitted your resume, you can be assured that all the standard rules apply as would when interviewing with a German company. But please, don't just consider interview confirmation, travel plans, hair cut and dress code to be important for the interview. Find out as much as you can about the position and the company. For this you can contact one of the well-known accounting firms or the parent company in the U.S. to request an annual report. Job seekers should be well informed in advance about the employer's products or services, the economic situation, objectives and targets. Furthermore you need to project confidence and must

be goal-oriented. To be open and honest when answering questions is another important prerequisite for a successful interview.

The following should familiarize you with certain customs and practices inherent to U.S. companies in Germany:

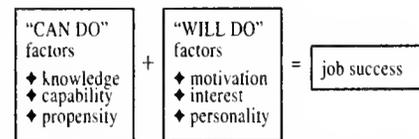
In most cases you will take part in individual interviews, conducted by several different people. You will most likely meet with the personnel manager and/or a trained recruiter/interviewer from the human resources department, the superior of the position to be filled, the department head, and finally the group executive, general manager or CEO. The talks can stretch from several days to several weeks. Please be prepared to answer the same questions repeatedly. Be advised that your answers don't diverge.

Rarely will you meet with an entire committee. Such "panel" or "board" interviews are necessary when the candidate is considered for a position within a management team. Such an interview is designed to examine your team player or team leader qualities.

Usually interviews are conducted in a relaxed almost informal atmosphere. Americans call it "to be at ease". Play along, but don't confuse informal with the German "familiar". You must observe the rules of mutual respect. Even though it is customary in U.S. companies to address colleagues by their first names, this should not be mistaken for the German "Du", as mentioned before in other arti-

cles. It is expected to keep one's place. Don't use job titles or academic titles and don't expect to be addressed with your titles either, unless you are a medical doctor applying for the position of company doctor. Even if you are considered for a director post, you will have to dispense with this title.

Americans don't put too great an emphasis on tests, like ability and intelligence tests and/or handwriting analyses, but are more concerned with the technical and professional expertise of a given candidate and whether he or she will be physically and psychologically able to perform the requirements of a position. The interviewer must ascertain your specific skills and capabilities for the job ("can do" factors). Your general knowledge and abilities will be of interest later. Moreover the interviewer must discern your motivation and interest for the job and if your personality is suitable for the position ("will do" factors). The total sum of "can do" factors and "will do" factors will allow to draw conclusions as to the probable performance and efficiency rating of a candidate. The following table applies:



Source: Chruden/Sherman, Managing Human Resources, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, U.S.A., 1984, p. 161

American companies structure their interview questions accordingly and they are adjusted to job requirements. Basis for this are the job requirements and the job description. According to a Supreme Court decision in the U.S.A. it is illegal to administer tests that include criteria not relevant to the position to be filled. This also effects the subsidiaries of U.S. companies in Germany. Generally they have job descriptions giving detailed information about the functions and responsibilities of a given position. Be advised to ask during your first interview for such a job description. This will prove useful during further interviews.

Every interviewer expects clear and concise answers to his/her questions. Try to answer precisely, don't give long-winded explanations. Don't be embarrassed for not knowing the answer to a technical question. Simply say: "I don't know". Don't answer a question with another question, unless of course you didn't understand the interviewer's question. You should put together a list of your own questions concerning the job, company and style of your potential manager. You may state your own honest opinions, provided they are not insulting. If anytime during the interview you feel as though a question is too personal, try to ask as to the relevancy of the question to the job. In any case it is important to remain calm. It is possible the question was asked to scrutinize your self-control and reaction. There are so-called stress questions exclusively

designed to catch you off guard to determine your ready wit and self-confidence. Keep in mind that the interviewer must check out and evaluate your qualifications. He must get to know your "can do" and "will do" factors. Allow him to ask the questions and to be in control of the interview. By all means refrain from giving speeches. A typical interview should consist of the interviewer speaking 30% and the candidate 70% of the time. Please be aware that the interviewer will study your body language, your gestures and mimicry and the way you express yourself. Please behave naturally, be the way you normally are. Strained and self-conscious behavior doesn't leave a good impression. U.S. companies use a lot fewer standardized interview questions than their German counterparts. However, there are typical questions and patterns governing interviews. They can be organized as follows:

(a) Warm-up; (b) presentation of the organization, the position and functions; (c) evaluation of the candidate's interest, motivation and general objectives; (d) resume and job history of the applicant (American resumes start with the current position and work backwards to schools and education. Your professional experience and track record are in the fore not your degrees and education.); (e) work-related qualifications (validation, references); (f) personality of the candidate; (g) compensation and benefits package offered by the company vs. candidate's

expectation; (h) interview wind-up (reimbursement of travel expenses, what will be the next step?) (i) written comment/decision of the candidate and/or the company.

For the interviewer or the interviewers, the most critical phase of the hiring process starts now after the initial interviews. Different candidates have to be appraised, evaluated and assessed and compared with each other. The same criteria and standards have to be employed as to assure equality. For this reason most U.S. companies use standardized evaluation and interview forms. This facilitates evaluation comparisons of interviews conducted by several different interviewers. Ultimately all interviewers must decide together who appears to be the most suitable candidate. This is not decided by one person alone, rather a consensus must be reached before the contract is signed by the personnel manager.

If you are the fortunate and the decision was made in your favor, an American company will offer real advancement opportunities provided you are ready to deliver performance and results. U.S. corporations expect from their employees team spirit and appreciation of common values. This includes mutual fairness and loyalty as well as safety precaution, quality assurance and environmental protection. Creativity is very sought after, there is no room for dreamers, but unconventional people are given the benefit of the

doubt. New ideas designed to improve the bottom line are always welcomed. You should be aggressive in pursuing the targets, but not without consideration for your co-workers and superiors. Flexibility and drive are appreciated. Risk takers are viewed positively, negligence on the other hand is not tolerated. Nothing is more important than profit and nobody has reservations calling it like it is: profit

is the motto. Without profits there is no security, no money for investments to ensure the future of the company and ultimately without profits there can be no wages and salaries. Even Samuel Gompers, the first American AFL union president recognized this simple and compelling logic already 100 years ago. When asked by a reporter about the worst business could do he answered quickly

and significantly: "The worst business can do is not to make a profit."

If you recognize and utilize your opportunities you can get ahead quickly working for an American company. You will not have to beg for raises and advanced training. So long as you contribute considerably to the overall success of the company you will surely be successful too.





## Was Sie wissen sollten, bevor Sie in ein amerikanisches Unternehmen einsteigen

### Amerikanisches Englisch als eigenständige Sprache

**W**er aus einem konservativen deutschen Unternehmen in eine amerikanische Firma wechselt, muß gewaltig umdenken. Durch den Wechsel wurde eine gewisse Flexibilität bereits unter Beweis gestellt; das Erlernen der Werkzeuge für eine reibungslose Funktion innerhalb des Unternehmens jedoch setzt Anpassungsbereitschaft und schnelles Erfassen der wichtigen Abläufe und Tätigkeiten voraus.

Das beginnt beim amerikanischen Englisch, das viel mehr ist als ein Dialekt des Oxford- oder BBC-Englisch. Je eher man erkennt, daß es sich um eine eigenständige Sprache handelt, desto besser und einfacher. Natürlich hat man in der deutschen Niederlassung einer US-Firma mit amerikanischen Kollegen und/oder Chefs zu tun, und die sprechen, wenn's ernst wird, am liebsten ihre Sprache. „Ernst“ heißt hier, wenn Dinge festgelegt und entschieden werden sollen, wenn es um Gespräche mit bindendem Charakter geht.

In vielen Teilen Deutschlands ist es möglich, amerikanische Rundfunksender

(AFN) zu empfangen. Diese sollte man als „Hintergrundberieselung“ zu Hause oder im Auto laufen lassen, wenn man mit dem Verstehen noch etwas Probleme hat. Auch mit sieben oder acht Jahren Schulenglisch kann das amerikanisch gesprochene Englisch seine Schwierigkeiten bereiten, nicht nur, was die Aussprache, sondern auch, was das Vokabular angeht.

Man muß bei der Bewerbung in einem amerikanischen Unternehmen damit rechnen, daß – je nach Position – mindestens ein Teil des Einstellungsgesprächs in englischer Sprache geführt wird; darauf sollte man vorbereitet sein. Allein dieser Teil des Gesprächs kann über den weiteren Gang der Bewerbung entscheiden.

Lehramtsabsolventen oder Dolmetscher/Übersetzer für Englisch haben eine wesentlich größere Chance, in einem amerikanischen Unternehmen angestellt zu werden als im Öffentlichen Dienst oder bei einer deutschen Firma. Das mühsam erarbeitete Wissen kann hier wirklich effizient zum Einsatz gebracht werden. Der Aufstieg zum „Management Assistent“ oder in den international ausgerich-

teten Personalbereich ist deswegen bei entsprechendem persönlichen Einsatz eine logische und durchaus realisierbare Entwicklung.

Meist ist in US-Unternehmen der gesamte interne Schriftverkehr in englischer Sprache abgefaßt, für den Fall der Fälle, daß irgendwo ein amerikanischer Kollege einspringen muß. Hier können sich die deutschen Mitarbeiter wirklich profilieren. Der Ausbildungsstand, den die deutschen Schulen vermitteln, ist im allgemeinen viel besser, als der der vergleichbaren amerikanischen. Das führt hin und wieder zu dem interessanten Fall, daß der amerikanische Chef seine deutsche Sekretärin bittet, sein Englisch doch ein bißchen „auf die Reihe“ zu bringen, vor allem, wenn es um formelle Dinge geht und seine Ausbildung in sprachlicher Hinsicht etwas dünn war.

Und da sind wir bei einem wichtigen Punkt: Da bei den Amerikanern im Grunde nur die Leistung zählt, nicht hingegen die Ausbildung, findet man häufig Leute, die zwar in ihrem Bereich hochkarätige Spezialisten sind, denen es aber

ansonsten an einer breit angelegten Ausbildung mangelt. Prinzip Self-Made-Man, es braucht nicht jeder eine Hochschulbildung. Ein weiterer Gesichtspunkt ist, daß die meisten Amerikaner akademische Grade nicht wegen des Prestiges erwerben, sondern weil sie die fachliche Ausbildung wollen, die dahintersteckt. Aus diesem Grunde haben Titel im amerikanischen Leben auch nur einen vergleichsweise untergeordneten Stellenwert. Sie werden mit großer Sicherheit nicht als K.-o.-Kriterien bei einer Bewerbung herangezogen, und das gilt meist auch für die deutschen Niederlassungen.

Wenn man im Rahmen einer Dienstreise oder auch privat in die USA kommt, sollte man zur Vervollständigung des Wortschatzes und als Nachschlagewerk eines der dort im Buchhandel zu unglaublich günstigen Preisen erhältlichen gro-

ßen „Dictionaries“ erwerben, mindestens mit 150.000 Eintragungen, damit es sich lohnt. Auch ein Synonym-Wörterbuch kann nicht schaden, dort „Thesaurus“ genannt, meist zum Preis eines Taschenbuchs. Und braucht man's nicht mehr, findet sich bestimmt jemand im Kollegenkreis, der es gerne abnimmt.

Ist man in einer europäischen Hauptniederlassung tätig, so wird natürlich auch mit den anderen Ländern in Englisch kommuniziert. Hier wird sehr schnell offenkundig, daß der Europäer in der Kommunikation mit den ausländischen Kollegen einen wichtigen Vorteil genießt: Selbst ein Fremder, ist man viel eher in der Lage, typisch gefärbtes italienisches Schulenglisch oder das eines Franzosen zu verstehen als ein Amerikaner. Man wird hier also als Bindeglied für eine einfachere Verständigung benötigt.

Amerikanische Unternehmen sind im allgemeinen im Hinblick auf Organisation und Verfahrensweisen sehr flexibel, die kurzfristige Anpassung an neue Marktbedingungen sorgt häufig für Veränderungen.

Verfahrensweisen werden als sogenannte „Policies“ festgeschrieben; dazu kann die Dienstwagen- und Reisekostenregelung genauso zählen wie Bestimmungen über den Umgang mit Regierungsstellen oder dem Wettbewerb. Da „Policies“ häufig von Juristen oder Verwaltungsfachleuten verfaßt werden und rechtlich bindenden Charakter haben, sind sie meist umfangreich und kompliziert formuliert. Wichtige „Policies“ werden allerdings – auch wegen der rechtlichen Relevanz – häufig in die jeweilige Landessprache übersetzt.

## Mit „Electronic Mail“ das Beste aus dem kleinen Zeitfenster nach USA machen

Die Organisation eines amerikanischen Unternehmens wird in Form eines Organigramms verdeutlicht, also mit Kästchen dargestellt, in denen Namen und Funktionen stehen. Sie werden mit Linien verbunden, die funktionelle Abhängigkeiten und das Berichtswesen beleuchten.

Damit wird auf grafischem Wege versucht, die teilweise recht komplexen hier-

archischen Zusammenhänge innerhalb der Organisation möglichst einfach zu präsentieren. Natürlich hat diese Technik auch in deutschen Unternehmen ihren Einzug gehalten, stellt also kein Novum mehr dar; der selbstverständliche Umgang damit und die Hilflosigkeit ohne diese Struktur allerdings kennzeichnen den typischen amerikanischen Geschäftsmann. Er will wissen, mit welchen Leuten

in welchen Positionen und Hierarchieebenen er es beim Geschäftspartner zu tun haben wird. Als deutscher Kollege sollte man diese Informationen verfügbar haben. Besonders, weil man sie letztendlich auch selbst benötigt.

Auf Titel innerhalb der Organigramme soll nicht weiter eingegangen werden, aber auch hier gibt es typisch amerikanische Ausprägungen und darüber hinaus

unternehmensspezifische Usancen. So wird der Geschäftsführer im allgemeinen „General Manager“ genannt, was in England dem „Managing Director“ entspricht. Es ist empfehlenswert, sich eine einfache Gegenüberstellung mit den unterschiedlichen Bezeichnungen zu machen, vor allem dann, wenn die geschäftlichen Kontakte nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa bestehen.

Da das amerikanische Geschäftsgebaren immer von einem „Sense of Urgency“ geprägt ist, was einem fast zwanghaften Gebot zur Eile entspricht, spielt die moderne Kommunikationstechnik natürlich eine Schlüsselrolle bei der Informationsübermittlung.

Die Verwendung neuester Medien ist deshalb auch absolut selbstverständlich, egal, ob das lokale Netzwerke sind, die die PCs in der Niederlassung vernetzen, oder ob man ein Weitverkehrsnetz nutzt, das globale Verbindungen erlaubt oder Kombinationen davon. Von den global denkenden amerikanischen Unternehmen werden die Möglichkeiten moderner Kommunikationstechnik viel stärker genutzt als von ihren europäischen Wettbewerbern.

Als europäischer Mitarbeiter sollte man sich schnell und gründlich in diese Techniken einarbeiten, denn sie sind die „Seele des Geschäfts“. Auch hier gilt der allgemeine Grundsatz, daß Unternehmen von ihren Mitarbeitern erwarten, daß sie sich das Wissen selbst erarbeiten, das für

den sicheren Umgang mit den eingesetzten Systemen erforderlich ist. In einem Satz: „Hol’ Dir die Information, die Du brauchst!“

Häufig wird auch der Fehler gemacht, daß der Mitarbeiter, vor allem der neue, hier und da den Sinn des Informationsaustausches per „Electronic Mail“ nicht erfaßt und sich innerlich gegen den Gebrauch stellt. „Electronic Mail“ erzwingt meist die sofortige Antwort, üblicherweise innerhalb eines Tages, und häufig wird davon ausgegangen, daß der Mitarbeiter auch auf Dienstreisen seine „Mailbox“ leert, wozu ihm dann ein tragbarer Computer und ein Modem zur Verfügung stehen.

Natürlich wird auf diese Weise die meiste Tipparbeit vom Mitarbeiter selbst ausgeführt und nicht von einer Sekretärin, es findet also eine gewisse Verlagerung der Schreibearbeit statt. Bei komplizierteren Dokumenten, wie z. B. Tabellen oder Grafiken, allerdings kann man selbst viel schneller die richtige Form finden, ohne Rücksprache und lange Diskussion. Wer intensiv mit diesen Medien gearbeitet hat, wird die Direktheit der Kommunikation nicht mehr missen wollen. Durch „Electronic Mail“ läßt sich außerdem eines der größten Probleme bei der direkten Kommunikation mit der amerikanischen Muttergesellschaft lösen: Das relativ kleine Zeitfenster zwischen hiesiger Bürozeit und der in den USA, das bei normaler Arbeitszeit nur etwa drei Stunden

beträgt, kann dadurch ausgedehnt werden, daß die Informationen zeitversetzt ausgetauscht werden. Setzt man am Feierabend seine Informationen über „Electronic Mail“ nach den USA ab, so kann dort noch einen halben Tag damit gearbeitet werden. Damit liegt möglicherweise bereits eine Antwort in der „Mailbox“ vor, wenn man hier am nächsten Tag ins Büro kommt.

Über solche Kommunikationskanäle werden üblicherweise Informationen wie Aktennotizen, Besuchs- und Besprechungsberichte sowie aktuelles Zahlenmaterial ausgetauscht. Dabei ist man mittlerweile nicht mehr an das relativ einfache Format der eigentlichen Mitteilungen angewiesen, sondern kann auch zusätzlich Computerdateien mit Grafiken, Arbeitsblättern oder Texten übermitteln.

In jedem Falle sollte man es sich zur Gewohnheit machen, und dies nicht nur bei der Kommunikation über elektronische Medien, für ein Thema alle Informationen auf eine Seite zu bekommen und dabei die Zielsetzung oder das Ergebnis bzw. die resultierenden Aktionen klar zu umreißen. Besonders amerikanische Manager stellen sich häufig auf den Standpunkt, daß etwas, was sich nicht schlüssig auf einer Seite unterbringen läßt, noch nicht genügend durchdacht ist. Dabei darf man im Überschwang der einfach erreichbaren möglichen Streubreite der Information natürlich die Verteiler nicht über

Gebühr aufblähen, so daß sie nachher den Großteil der Information ausmachen. Das Ein-Seiten-Prinzip gilt grundsätzlich für das Dokument mit Verteiler.

Lassen sich nicht alle Informationen auf einer Seite unterbringen, so sollte man auf der ersten Seite alle entscheidenden Fakten bringen und auf beigefügte An-

hänge verweisen. Die heißen dann „Appendices“ und werden üblicherweise nach Sachgebiet mit Buchstaben durchsortiert. Der Einzelne heißt einfach „Appendix“.

## Die wichtigste Grundregel: „Denken und argumentieren Sie positiv!“

**D**ie Grundlage für eine deutsche Verkaufsniederlassung eines amerikanischen Unternehmens ist am einfachsten durch die Budget- und Forecast-Zahlen zu beschreiben. „The budget determines the table size, the orders forecast invites the people, and the shippables pay the bill“, dieser typische Satz sagt mehr, als auf den ersten Blick erkennbar ist.

Vorausplanungen werden über mindestens neun Monate, wenn nicht ein gesamtes Jahr gemacht, solange es das operative Geschäft betrifft. Für die strategische Planung werden die Zeiträume natürlich größer, das Detail allerdings auch unschärfer.

Das beschlossene Budget steckt den operativen Rahmen für das Unternehmen ab; der „Orders Forecast“ (Auftragsplan) spiegelt die Erwartungen wider und finanziert das Geschäft vor; der „Sales Forecast“ (Lieferplan) gibt an, wann sich der „Forecast“ in Umsatz ummünzen läßt. Der „Backlog“ (Auftragsbestand) ist die Differenz zwischen Auftrag und Lieferung und ein Maß für die Solidität des Ge-

schäfts. Die Lieferung letztlich entscheidet über den Erfolg der Transaktion und bringt das Geld in die Kasse.

Damit hier keine Zweifel aufkommen, muß ergänzend erwähnt werden, daß die betrachteten Zahlen sich sowohl auf Stückzahl als auch auf Wert beziehen. Häufig erscheinen in denselben Übersichtsblättern Zahlen für die im Produkt enthaltene Marge sowie die Gemeinkosten und lassen somit eine direkte Aussage über das Betriebsergebnis zu. Damit wird z.B. sofort die Relevanz einer eventuellen Preissenkung ersichtlich, die ja eine größere Stückzahl erzwingt, wenn der Umsatz gehalten werden und die Marge nicht verlorengehen soll.

Bevor man im amerikanisch geprägten Verkauf mitreden will, muß man diese Begriffe und ihre Zusammenhänge verinnerlicht haben. Dann allerdings kann man den meist ehrgeizigen Plänen der US-Chefs folgen oder sogar eigene entwickeln.

Es gibt da allerdings die rauhe Wirklichkeit, die manchen Plan zunichte macht. Damit das nicht geschieht, haben

sich die Amerikaner den „Rolling Forecast“ ausgedacht, eine Erweiterung des üblichen. Hier werden die geplanten Aufträge/Lieferungen in monatlichem Abstand fortgeschrieben, so daß bereits im Vorfeld Abweichungen erkannt werden können. Dabei werden dann nämlich Situationen erkennbar, in denen der Planer z. B. sein Ziel vor sich herschiebt. „The Kicked Box Syndrome“, bei dem das Ziel nie erreicht wird, weil man es wie einen Karton beim Aufheben selbst mit der Fußspitze weitertritt. Aber auch Umstände wie die zu optimistische Beurteilung der Lieferzeit durch den Verkauf lassen sich hier ausmachen.

Doch bevor man verkauft, hat man anderes zu tun, nämlich das zu präsentieren, was man überhaupt verkaufen will. Auch hier haben die Amerikaner „Goldene Regeln“ aufgestellt, denen man folgen sollte, wenn man erfolgreich sein will.

Die erste und wichtigste Grundregel ist: „Be Positive“. Obwohl dies eigentlich kein Thema mehr sein sollte, findet man häufig in Diskussionen und Besprechungen Teilnehmer, die die Thematik und

Erfolgreich arbeiten bei US-Gesellschaften in Europa



Cherry ist der mit Abstand größte Hersteller von Eingabetastaturen und -tastenmodulen in Europa. Zu unseren Kunden gehören weltweit nahezu alle renommierten Unternehmen der Buromaschinen- und Datenverarbeitungsbranche. Mit über 1400 Mitarbeitern in 4 europäischen Werken entwickeln, produzieren und vertreiben wir weitere technisch anspruchsvolle, innovative Produktsysteme und Komponenten für die Branchen Automobil, Hausgeräte und Industrie-Elektronik.

Den sich schnell verändernden Marktbedingungen und den sich daraus ergebenden großen Herausforderungen werden wir uns mit einer neu strukturierten und deutlich verstärkten Vertriebsorganisation stellen. Zum nächstmöglichen Termin suchen wir deshalb für unsere Hauptverwaltung in Auerbach/Opf. (45 Autominuten zum Flughafen Nürnberg) mehrere

## Vertriebs-Ingenieure für OEM-Betreuung oder Distribution

**Ihre Aufgaben:** Sie werden Markt- und Wettbewerbs-Analysen für die Ihnen anvertrauten Produkte, Markt-Segmente und Regionen (Europa und/oder Übersee) erstellen sowie die von Ihnen mitarbeitete Umsatzplanung durch die intensive Betreuung bestehender und die Gewinnung neuer Kunden realisieren. Dabei werden Sie regelmäßig im In- und Ausland agieren und wichtige Messen besuchen. Ein schlagkräftiges Team wird Sie durch eine exakte Auftragsabwicklung und Projektbetreuung unterstützen, vor Ort können Sie zur Bearbeitung komplexer technischer Fragen Ingenieure aus unserer Entwicklung und Konstruktion einsetzen.

**Ihr Profil:** Als jungerer Diplom-Wirtschaftsingenieur oder Diplom-Ingenieur, vorzugsweise der Fachrichtung Elektrotechnik, mit mindestens 3-5 Jahren Berufspraxis aus Vertrieb oder Application Engineering elektromechanischer bzw. elektronischer Produkte entsprechen Sie unseren Vorstellungen, wobei wir auch dem zielstrebigem Absolventen einer Hoch- oder Fachhochschule mit vertrieblichen Neigungen und Talenten eine faire Ein- und Aufstiegs-Chance bieten würden. Sicheres Englisch bringen Sie mit, eine weitere Fremdsprache wäre ihr Vorteil.

Ihre persönliche Stärke sollte eine ausgeprägte Leistungs- und Ergebnisorientierung, verbunden mit Freude an häufigen Reisen, sein. Sie verstehen es, sich auf unterschiedliche Kulturen und Mentalitäten einzustellen, präzise und fachlich fundierte Präsentationen zu machen und über eine zuverlässige, problemlose Arbeitsweise das Vertrauen anspruchsvoller Kunden zu gewinnen und zu erhalten.

Wenn Sie eine Aufgabe suchen, die Ihre analytischen, konzeptionellen und Umsetzungsstärken fordert, dann sollten Sie mit uns Kontakt aufnehmen. In einem persönlichen Gespräch sagen wir Ihnen gern mehr zu den Details der jeweiligen Aufgaben und Positionen sowie den überzeugenden Vertragsbedingungen. Vorab bitten wir Sie, Ihren tabellarischen Werdegang mit Zeugniskopien und Lichtbild und Angabe Ihrer Einkommensvorstellung an die von uns beauftragten Berater z. Hd. Frau Dr. Kerstin Steiner zu schicken, die für weitere Informationen gerne zur Verfügung steht. Ihre Zusage richten Sie bitte an Postfach 750352, 60533 Frankfurt.



**Konstroffer & Partner Personalmarketing KG**  
Frankfurt Airport Center · Tel. 0 69 / 69 34 77

Die in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung im Format 240 mm hoch und 185 mm breit veröffentlichte Anzeige erzielte 52 Zuschriften.

This ad in the Frankfurter Allgemeine Zeitung in the size of 240 mm deep and 185 mm wide received 52 responses.

Problemlösungen von der negativen Seite her angehen.

Man erkennt sie an typischen „Haben wir schon gemacht, funktioniert nicht“, „Das geht nie“ und ähnlichen Sprüchen, die die Amerikaner schlicht „Killer Phrases“ nennen. Sprüche, mit denen man eine Diskussion einfach abwürgt. Weiß man das einmal, kann man selbst solche Einwände vermeiden und von anderen vorgebrachte entsprechend bewerten. In der Diskussion mit einem Amerikaner oder in Amerika geschultem Partner wird man schnell feststellen, daß positives Denken allein zum Erfolg führt. Wer negativ argumentiert, verliert. So einfach ist das. Wenn man ehrlich darüber nachdenkt, kann man's nachvollziehen.

Wie alles, was wir aus Amerika kennen, muß auch die Präsentation kurz und prägnant sein. Aufmerksamkeit wecken, Kernaussage machen, Abschluß. Das sind die Elemente. Der amerikanische Chef wird sehr darauf achten, ob man den Informationsgehalt auf das Wesentliche be-

schränkt. Diese Methodik sollte man sich grundsätzlich aneignen, denn sie ist wirklich erfolgreich.

Aber nicht nur, wenn der amerikanische Chef oder Kollege zu Kunden mitgeht, auch, wenn das amerikanische Management nach Europa kommt, um die Mannschaft auf Herz und Nieren zu prüfen, ist ein guter Präsentationsstil angesagt.

„Your charts are too busy“ ist der typische Kommentar des Amerikaners, wenn man ihm in deutscher, technisch perfekter Akribie angefertigte Folien präsentiert, überladen mit Grafiken und Text. Er möchte einfach und verständlich informiert werden und erwartet klare Darstellungen, die auf einen Blick zu erfassen sind. Das heißt: Nicht mehr als zehn Zeilen Text, nur wenige Grafiken. Moderne Präsentationsprogramme auf PC-Basis verführen häufig zu der grafischen und textlichen Überfrachtung solcher Präsentationen.

Der Amerikaner erwartet nicht nur für sich selbst knappe und prägnante Präsentationen, sondern auch stellvertretend für seinen potentiellen Kunden. Der bringt schließlich das Geschäft, das die Basis für die gegenwärtigen und zukünftigen Aktivitäten bildet.

In den Präsentationsunterlagen dürfen Worte wie „Ich“, „Wir“, „Unsere Firma“ nicht erscheinen, sondern der Unternehmensname. Während der Präsentation sucht man Blickkontakt im Publikum und schaut nicht nur auf die Leinwand, weil man dann nämlich buchstäblich gegen „die Wand spricht“ und dem Kunden den Rücken zudreht. Man verwendet einen Zeigestock, um auf wichtige Dinge in der Ausarbeitung hinzuweisen, und man vermeidet das Abdecken von Folienteilen mit einem Blatt Papier, weil das den Zuhörer verärgert, wird er doch hier offensichtlich bevormundet. Will man Informationen „portionsweise“ verabreichen, macht man es stattdessen auf separaten Folien.

## Fokus auf Entwicklungspotential

**B**ei den meisten größeren amerikanischen Unternehmen wird schon im Bewerbungsgespräch deutlich, daß es sich hierbei um eine von A bis Z geplante Aktion handelt. Die systematische Art der Fragestellung, aber auch die präzisen Antworten zu vielleicht unscharfen Fragen bezüglich der angebotenen Position zeigen, daß man es mit einem gut vorbereiteten Partner zu tun hat. Woher kommt das?

Bevor in einem amerikanischen Unternehmen überhaupt eine Position ausgeschrieben wird, muß eine Stellenbeschreibung vorhanden sein sowie die ausformulierte Begründung dafür, weshalb die Stelle überhaupt besetzt werden soll. Da sich Personal in den Gemeinkosten niederschlägt, gibt die Anzahl der insgesamt verfügbaren Stellen ungefähr an, wie groß das Budget für Personalkosten insgesamt ist.

Im Rahmen des Personal-Budgets kann der Abteilungsleiter im allgemeinen relativ frei entscheiden, welche Positionen er besetzt, solange er die Gesamtzahl nicht sprengt. Er kann also zu seiner Entlastung eine erfahrene Sekretärin einstellen oder einen jungen Verkäufer, der den Umsatz kräftig erhöhen soll, um damit für das nächste Budget die Mittel für eine Aufstockung des Personalbestands zu erwirtschaften.

Bereits im Einstellungsinterview wird die Karriereentwicklung angesprochen, auch wenn die Initiative dazu nicht unbedingt vom Bewerber ausgehen muß. Dafür erwarten gerade Großunternehmen von Kandidaten die Flexibilität, auch in andere Bereiche zu wechseln. Voraussetzung ist natürlich ein entsprechendes Potential. Meist wird auch kurz dargestellt, welche Karrierechancen sich mittel- und langfristig ergeben können.

Beim Interview muß man damit rechnen, mit dem Chef des zukünftigen Chefs zusammenzutreffen, nach dem Prinzip: „One over One“. Das bedeutet, daß niemand eingestellt werden kann, wenn nicht die Zustimmung des nächst höheren Vorgesetzten vorliegt, auch dann nicht, wenn im Budget die Position genehmigt ist. Es bedeutet weiterhin, daß die Beurteilung eines Bewerbers solange nicht gültig ist, bis sie der Chef des Chefs abgezeichnet hat. Hier ist also ein Kontrollelement vorhanden, das nicht zu unterschätzen ist.

Spätestens im Beurteilungsgespräch am Ende der Probezeit wird man mit dem Begriff der Karriereplanung konfrontiert. Diese Gespräche wiederholen sich danach mindestens einmal jährlich, womit der eine oder andere Stelleninhaber durchaus seine Probleme haben kann, besonders dann, wenn er seine weitere be-

rufliche Entwicklung lediglich davon abhängig macht, ob und wann sein Vorgesetzter wechseln wird.

Im Beurteilungsgespräch werden hauptsächlich zwei Themenfelder angesprochen: Das Verhalten des Mitarbeiters im vergangenen Bewertungszeitraum und die daraus resultierenden Maßnahmen für die Zukunft. Meist wird darin dann noch eine Unterscheidung nach kurz- und langfristigen Perspektiven gemacht.

Üblicherweise wird für die Beurteilung ein Formular verwendet, das „Appraisal Form“ heißt und in vier Bereiche unterteilt ist: Die Verantwortlichkeiten/ Zielsetzungen, die erzielten Ergebnisse, die allgemeinen Leistungen sowie die kurzfristigen Aktionen und längerfristigen Pläne.

Dabei werden in der Regel zwischen zehn und zwölf Kriterien bewertet, und zwar auf einer Skala zwischen eins und sechs bzw. eins und zehn. Je nach Firma kann die Eins eine sehr gute, die Sechs bzw. Zehn eine sehr schlechte Note sein, wobei es auch das umgekehrte Ranking gibt. Man weiß auf jeden Fall sofort, woran man ist und wohin man möchte. Und darum geht es letztendlich.

Bei den Verantwortlichkeiten wird bewertet, wie gut sich die Ergebnisse mit

den Erwartungen decken. Besondere Bemühungen finden ihren Niederschlag in der Kategorie „allgemeine Leistungen“, wo deren Ergebnisse dokumentiert werden.

Sollten sich Defizite zwischen den Vorgaben und dem Erreichten ergeben, so werden daraus Pläne abgeleitet, die dem Mitarbeiter helfen sollen, seine Aufgaben in Zukunft zu meistern. Im Bereich Pläne findet man daher zweierlei: Maßnahmen zur direkten Behebung von Defiziten und solche zur Vermeidung sowie Maßnahmen, die der weiteren Qualifizierung des Mitarbeiters dienen. Es wird zudem das Ziel verfolgt, Eignung und Neigung des Mitarbeiters so zu fördern, daß er auch in einer anderen Position eingesetzt werden kann.

Hier entwickelt sich das Gespräch zur Karriereplanung. Im Rahmen der ständigen Beurteilung im laufenden Geschäft macht sich das Management von den Mitarbeitern ein Bild, das durch Einzelgespräche präzisiert wird. Im Dialog mit dem Mitarbeiter wird versucht, dessen offensichtliche Stärken und Fähigkeiten mit möglichen Karrierepfaden im Unternehmen in Einklang zu bringen. Sollten die Perspektiven sehr gut sein, werden die Maßnahmen für die Vorbereitung des Kandidaten auf den nächsten Karriereschritt kurzfristig formuliert und realisiert.

Bei Großunternehmen wird an diesem Punkt eine Aktion in Gang gesetzt, die ihren eigenen Charakter hat, aber in dieselbe Richtung zeigt: Die interne Rekrutie-

rung von Führungskräften. Dazu werden häufig Kurzfassungen von Bewertungsunterlagen mit Fokus auf Entwicklungspotential erstellt, und zwar auf der Basis eines zusätzlich geführten Gesprächs. Diese Unterlagen werden von den Vorgesetzten mit deren eigenen Beurteilungen des Potentials ergänzt und im Konsens mit dem Mitarbeiter in ein Personalförderungsprogramm eingebracht.

Damit hat das Unternehmen die Möglichkeit, aus einem Fundus von explorierten Mitarbeitern neue Führungskräfte zu rekrutieren, ohne Personalbeschaffungsmaßnahmen starten zu müssen. Man kann sich leicht vorstellen, wie positiv sich das auf die Motivation auswirkt. Man muß allerdings auch sehen, daß die Darstellung des Potentials noch kein Versprechen für die wirkliche Beförderung ist.

## Was heute gilt, muß morgen nicht mehr stimmen

**N**icht nur, wer sich für amerikanische Unternehmen als Anbieter von Aufgaben und Karriere-Chancen interessiert, sollte mit Wechseln, auch mit kurzfristigen, gut umgehen können. Unser aller tägliches Leben wird in vielfältigster Weise von kleinen und großen, zum Teil bahnbrechenden Veränderungen beeinflusst.

Zurück zur Arbeitswelt: Warum tun wir uns schwer, wenn es um Wechsel und Umdenken geht? Hier spielen vornehmlich vier Punkte eine Rolle. Wir tun primär Dinge aus Eigeninteresse und nicht so sehr aus den Gesichtspunkten der Organisation heraus. Bei jeder Änderung hegen wir zunächst das Gefühl, als Folge der Änderung etwas für uns Wertvolles zu verlieren. Des weiteren spielen Mißverständ-

nis und Vertrauensmangel eine Rolle, die zum Widerstand führen, wenn sie nicht ausgeräumt werden können. Mitarbeiter haben die Tendenz, Änderungen mehr von der Kostenseite als von der Nutzenseite für sich und das Unternehmen einzuschätzen. Sie stellen sich Änderungen auch dann in den Weg, wenn sie befürchten, die von ihnen erwarteten neuen Fertigkeiten und Verhaltensmuster nicht

Erfolgreich arbeiten bei US-Gesellschaften in Europa

## Internationales Beschaffungsmarketing

Mit mehr als 43000 Mitarbeitern und einem Umsatz von über 4,8 Mia. US-Dollar zählen wir weltweit zu den größten Herstellern unserer Branche. In Deutschland entwickeln und fertigen mehr als 1000 Mitarbeiter in Großserie innovative technische Produkte, die durch Design, Funktionalität und Qualität überzeugen.

Für den Bereich Materialwirtschaft und Einkauf der deutschen Produktionsgesellschaft mit Sitz im Rhein-Main-Gebiet suchen wir zum nächstmöglichen Termin den

## Commodity Manager

**Ihre Aufgaben:** Sie sollen mit 4 Mitarbeitern optimale Einkaufskonditionen für ein Beschaffungsvolumen von ca. 30 Mio. DM sicherstellen. Dabei werden Sie sich auf die Sektoren Kunststoffe, Metall- und Elektrobauteile sowie Neue Produkte konzentrieren. Zusätzlich sollen Sie im Führungsteam des Einkaufs die Weiterentwicklung von Strategien im internationalen Beschaffungsmarketing verfolgen und deren Umsetzung übernehmen. Sonderprojekte, wie z. B. die Einführung von DFU, runden diese verantwortungsvolle Aufgabe ab.

**Ihr Profil:** Nach Ihrem abgeschlossenen betriebswirtschaftlichen oder technischen Studium sollten Sie eine mehrjährige internationale Einkaufserfahrung mit zumindest erster Führungspraxis gesammelt haben und über gute englische Sprachkenntnisse verfügen. Eine ebenso gute Einstiegs-Chance findet der profilierte Praktiker Erfahrung aus einem Unternehmen der Metall- und Kunststoffverarbeitung mit Großserienfertigung wäre von Vorteil. Zu Ihren persönlichen Stärken sollte neben Kreativität, strategischem Denken und taktischem Geschick eine hohe Belastbarkeit, verbunden mit einer ausgeprägten Leistungs- und Ergebnisorientierung, zählen.

Wollen Sie Ihre weitere berufliche Entwicklung in einem internationalen Umfeld fortsetzen? Dann senden Sie bitte Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen unter Kennziffer 6360 an unsere Berater, zu Händen Frau Karin Blohm, die für telefonische Vorabinformationen gerne zur Verfügung steht.



**Konstroffer & Partner Personalmarketing KG**  
Postf. 180240, 60083 Frankfurt, ☎ 069/590643

Die in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung im Format 150 mm hoch und 185 mm breit veröffentlichte Anzeige erzielte 39 Zuschriften.

This ad in the Frankfurter Allgemeine Zeitung in the size of 150 mm deep and 185 mm wide received 39 responses.

entwickeln zu können. Hinzu kommt, daß viele Menschen auf allen hierarchischen Ebenen schlechthin die Zukunft für eine Fortsetzung der Gegenwart zu besseren finanziellen Bedingungen und mit weniger Arbeitsstunden halten.

In diesem Zusammenhang sollten wir über Paradigmen sprechen. Paradigmen sind Muster, Modelle, Regeln, deren Einfluß wir ständig ausgesetzt sind, die sich jedoch auch ändern. 1960 galt z.B. noch in den USA: Benzin wird immer billig sein, vier Kinder sind die Grundlage für die ideale Familie, Kabel-TV wird es nie schaffen, japanische Produkte werden immer von niedriger Qualität sein. Das hat sich in den letzten 30 Jahren gewaltig geändert, einiges wurde fast auf den Kopf gestellt.

Die Geschichte zeigt, daß sehr viele Veränderungen und Wechsel bis dahin ungeahnte Chancen eröffneten, der Beginn einer revolutionierenden Entwicklung waren. Ein gutes Beispiel in Europa ist die schweizer Uhrenindustrie, die 1968 65% des Weltmarktes in Einheiten beherrschte. 1980 war der Marktanteil auf 10% gesunken. Was war passiert? Ein Paradigmen-Wechsel hatte stattgefunden. Alles, was der schweizer Uhrenindustrie bis dato hoch und heilig war, traf auf diese Uhr nicht zu. Um nichts in der Welt konnte man für diese Uhr eine Zukunft sehen. Sinnigerweise war diese Uhr auch noch im schweizer Uhren-Institut in Neuchâtel entwickelt worden. Die Ablehnung war stark und überzeugend. Sie wissen es na-

türlich längst: Die Quartzuhr war entwickelt worden. Auf dem nächsten Welt-Uhren-Kongreß durften die Entwickler ihr nutzloses Produkt vorstellen. Seiko sah es und der Rest ist Geschichte. Bis 1981 verloren 50.000 der 62.000 in der schweizer Uhren-Industrie tätigen Uhrmacher ihre Jobs.

Hand auf's Herz: Wer kann sich heute noch ein Leben ohne Fotokopien vorstellen? 1930 hatte Chester Carlsson eine neue Art der Fotografie und damit den Xerox-Prozeß entwickelt und war jedoch mit dieser Erfindung interessanterweise erst einmal durchgefallen.

Übrigens, wenn Sie sich mit dem Thema „Paradigmen“ näher befassen wollen: Joel Arthur Barker, der sich selbst gerne als Futurologen bezeichnet, hat in seinem Buch *Future Edge: Discovering the New Paradigms of Success* (William Morrow and Company, Inc., New York, 1992) aus zwanzigjähriger Erfahrung Bemerkenswertes zu diesem Thema beigetragen.

Paradigmen-Wechsel werden Sie sicherlich nicht regelmäßig erleben; als Mitarbeiter einer US-Tochtergesellschaft jedoch Änderungen der Marketing- und Vertriebsstrategien oder der Produkt- und Preispolitik; hin und wieder auch als Folge der Quartalsergebnisse.

### Veränderungen sind Chancen

Vielleicht erleben wir auch die Auswirkungen eines Rests von Pioniergeist, der heute noch in manchen Bereichen der

USA herrscht. Bei allen mehr oder weniger berechtigten Vorbehalten, die wir als Europäer dem kurzfristig erscheinenden Agieren und Reagieren in amerikanischen Unternehmen gegenüber haben: Uns Deutschen – und hier sprechen wir insbesondere Hochschulabsolventen und die jüngere berufstätige Generation an – würde ein wenig mehr an Pioniergeist, ein wenig mehr Freude daran, Neues auszuprobieren, zu experimentieren, ein wenig mehr Mobilität und Beherztheit, eingefahrene Wege zu verlassen, ebenso gut tun, wie etwas weniger Anspruchsdenken und dafür mehr Leistungsorientierung.

Hier sprechen wir auch die Fähigkeit an, mit Entschlossenheit und einer guten Portion Macher-Qualitäten den Karren wieder aus dem Dreck ziehen zu können, wenn dort stecken sollte. Harley-Davidson liefert hier eine gute Story der positiven Veränderung: Viele Jahre war dieses Unternehmen die unbestrittene Nummer 1 auf dem Motorrad-Markt in USA, eine Institution und nicht erst seit Easy Rider eine Legende. Kawasaki, Honda, Yamaha kamen auf den US-Markt, wurden auf die leichte Schulter genommen und zogen bald an Harley-Davidson vorbei. Schlimmer noch: Qualitätsprobleme traten auf, die Menschen innerhalb der Organisation wollten erst einmal nicht erkennen, daß es höchste Zeit für eine Veränderung, für radikales Umdenken war. In einem ungeheuren Kraftakt gelang – in enger Zusammenarbeit aller Beteiligten, von der Pro-

1992 ANNUAL REPORT  
**HARLEY-DAVIDSON, INC.**

**PEOPLE:**

**THE ONLY LONG-TERM  
COMPETITIVE ADVANTAGE**

DEAR FELLOW SHAREHOLDER: YOU MAY RECALL THAT IN LAST YEAR'S ANNUAL REPORT, I WROTE THAT I WAS NOT SATISFIED WITH HARLEY-DAVIDSON, INC.'S 1991 PERFORMANCE, DESPITE THE FACT THAT WE POSTED IMPRESSIVE SALES AND EARNINGS RESULTS. I WAS DISSATISFIED BECAUSE I KNEW WE HAD TEMPORARILY LOST SOME FOCUS ON WHAT MADE US SUCCESSFUL: PEOPLE WORKING TOGETHER TO CREATE POSITIVE CHANGE. ■ THIS YEAR, I'M VERY PLEASED TO SAY THAT OUR STORY IS DECIDEDLY DIFFERENT AND THAT OUR PEOPLE, IN ALL LEVELS OF THE COMPANY, ARE WORKING MORE EFFECTIVELY IN TEAMS AND PRODUCING OUTSTANDING RESULTS. OUR 1992 SALES AND EARNINGS WERE AT RECORD LEVELS, WITH BOTH THE MOTORCYCLE DIVISION AND HOLIDAY RAMBLER CORPORATION POSTING SIGNIFICANT IMPROVEMENT OVER THE PRIOR YEAR. MORE IMPORTANT, WE'RE BUILDING AN EVEN STRONGER FOUNDATION FOR CONTINUED LONG-TERM GROWTH BY LEARNING - AND WORKING - TOGETHER. ■ THROUGHOUT THIS ANNUAL REPORT, YOU'LL SEE SOME TREMENDOUS EXAMPLES OF THE INVESTMENTS HARLEY-DAVIDSON, INC. IS MAKING IN OUR PEOPLE AND THE KINDS OF RESULTS WE'RE MAKING ON A CONTINUING BASIS. THESE RESULTS INCLUDE REACHING OUR INCREASED DAILY PRODUCTION GOALS IN THE MOTORCYCLE DIVISION AND A RETURN TO PROFITABILITY AT HOLIDAY RAMBLER CORPORATION. ■ IN EVERY INSTANCE, OUR SUCCESS STORIES ARE THE NET RESULT OF INVOLVED EMPLOYEES WHO ARE MAKING THEIR VOICES HEARD AND WORKING AS TEAMS. IN SEVERAL CASES, THEY ALSO INVOLVE PERSONAL SACRIFICE - SUCH AS LATE NIGHTS AND FORFEITED WEEKENDS. ■ TOO OFTEN, PEOPLE CREDIT THE SUCCESS OF A COMPANY SOLELY TO ITS EXECUTIVE LEADERSHIP. I'D LIKE TO SET THE RECORD STRAIGHT FOR THOSE WHO'VE FORGOTTEN THAT A COMPANY IS ONLY AS GOOD AS ITS PEOPLE. I ALSO WANT TO THANK EACH OF HARLEY-DAVIDSON, INC.'S 5,800 EMPLOYEES FOR MAKING 1992 OUR BEST YEAR EVER AND ENCOURAGE THEM TO TAKE FURTHER ADVANTAGE OF THE MANY OPPORTUNITIES WE'RE OFFERING TO GROW PERSONALLY AND PROFESSIONALLY IN 1993 AND BEYOND.

RICHARD F. TEERLINK



PRESIDENT AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER

duktentwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb und Kundendienst – der Umschwung von innen heraus. Heute ist, wie Sie wissen, Harley-Davidson wieder auf Erfolgskurs, ein Symbol für Qualität und vieles mehr. Mit Mitarbeitern, die sich in hohem Maße mit dem Unternehmen identifizieren und stolz darauf sein können, daß es gelungen ist, alte Zöpfe

abzuschneiden, frischen Wind in die Organisation zu bringen, also zu verändern.

Wenn Sie Veränderungen als Chancen erkennen können und diese mit Intelligenz, Kreativität, Reaktionsschnelligkeit und Mut zu nutzen verstehen, dann finden Sie in amerikanischen beeinflussten Unternehmen ein gutes Umfeld für Ihre Talente und Ihre Fähigkeiten. Schnellste Anpas-

sung an sich wandelnde Kundenwünsche, an Marktverschiebungen, neue Technologien oder Trends, um nur einige Möglichkeiten zu nennen, das ist sehr oft die Stärke mittlerer und kleinerer Organisationen, in denen insbesondere jüngere, auf jeden Fall geistig bewegliche Mitarbeiter beachtliche Lebensläufe hinlegen können.

## **What You Should Know Before Joining an American Company**

### **American English**

If you change from a conservative German company to an American enterprise, you must change your attitude and views as well. A certain flexibility was already demonstrated by this move; to become effective in the new position quickly requires adaptability and flexibility as well as a quick grasp of important issues and tasks.

Starting point is the "American English", which in itself is much more than just a dialect of the Oxford or BBC English. The sooner you acknowledge that you are dealing with a language in its own right, the better. Of course, within the

German branch of an American company you will be dealing with American colleagues and/or bosses, and they prefer to speak in their own language when they mean business and discussions turn serious. Serious means when decisions with binding effect have to be reached.

In many parts of Germany, American radio stations can be received, like AFN. Use these as "background entertainment" at home or in your car if you still have problems with understanding American English. Even if you took English in school for seven or eight years, American spoken English can create some difficul-

ties not only because of the different pronunciation but also due to the divergent vocabulary.

When applying for a job with an American company you should expect that at least part of the interview will be conducted in English – depending on the position – and prepare for it. This part of the interview may very well be the one which decides the further progress of your application.

Teachers or interpreters have a much better chance to be hired by an American company, than by the public sector or a German organization. Here years of hard

work acquiring these capabilities can truly and efficiently be put to use. Management prospects or positions in international human resources are possible and probable, providing drive and personal commitment.

Very often all internal communications within American companies are in English, just in case it would become necessary for an American colleague to fill in. Here, German employees can really make a name for themselves. Generally the level of education is higher in Germany than in comparable schools in the U.S. In some cases this may lead to interesting situations, where the American boss asks his German secretary to polish up his written English a bit, particularly if formal communications are required and his language capabilities in this respect are a little underdeveloped.

And here we hit on an important point: generally in America performance ranks higher than education and therefore you will frequently find people who are absolute specialists in their working field, but who lack a broad education otherwise.

The entrepreneur does not necessarily need a college degree to be successful. Furthermore, most Americans acquire academic degrees for the sake of acquiring knowledge but not prestige, another reason for the relatively little importance of titles in the United States. In most cases titles will not be a criterion in the hiring decision, which is almost always true for their German subsidiaries as well.

Should you have the chance to go to the U.S.A. – be it on company or private business – you should purchase one of the incredibly inexpensive “American Dictionaries” there to use as a reference or to supplement your language capabilities. It should feature at least 150,000 entries, to be worth it. An additional “Thesaurus” can’t hurt which lists the key words and their synonyms. It’s usually available at the price of a paperback book. And if you don’t need it anymore, one of your co-workers will gladly take it off your hands.

If you are working for the European headquarters of a U.S. company, communication in English with other Europeans will be necessary. You will find out very

soon that you, as a European, have much less difficulties in communicating with your foreign colleagues than your American counterparts. Although you are a foreigner yourself you can understand Italian or French-accented school English much easier than an American. You may become an important link to better understanding.

American companies usually are very flexible, particularly in regard to organization and procedures; short-term adaptations to meet market requirements demand quick solutions and many changes.

Organizational procedures are captured in company policies and include company car and travel-expense regulations as well as rules of conduct as to how to deal with government agencies and competitors. Such policies, because of their legally binding character, are usually written by lawyers or administrators. For the most part they are voluminous and complicated verbal elaborations. Due to legal ramifications, important policies are often translated into the respective local language.

## Expand the Communication Window Through Electronic Mail

**T**he organization of an American enterprise usually is being depicted on an organization chart, which means little boxes with names and functions inside, connected with lines establishing functional relations and the reporting scheme.

This way an attempt is made to graphically present partially very complex hierarchical interdependencies within the organization in a format as simple as possible. Of course, such practice has long been used in German companies as well, and therefore doesn't represent a novelty as such; its familiarity, however, and the helplessness without it signifies the typical American business man. He wants to know which people in which positions and hierarchical levels he will be dealing with when meeting a business partner. As a German colleague you should have this information handy, particularly, since you need it yourself in the end.

We won't be dealing with the subject of titles within organization charts here, except that there are some typical American versions and company-specific variations. The boss of a company is usually the "General Manager", in England he is the "Managing Director". It is recommended to have a reference list handy which shows the different titles, particularly, if business contacts are not only in Germany but rather throughout Europe.

Since American business behavior usually is signified by a "sense of urgency" and an almost compulsory command to rush, modern communications technology of course plays the key role in information interchange.

The use of most advanced media therefore is an absolute must. Be it local area networks to interconnect the PCs within the branch office or wide area networks to allow global information exchange or combinations of both. Modern communications technologies are being utilized to a much higher degree by American companies than by their comparable European competitors.

European employees should try to get acquainted with these practices quickly and thoroughly because it is "the backbone of the business". As a general rule the companies expect their employees to acquire the knowledge necessary for handling the systems used on their own. In simple terms: "go get the information you need."

Oftentimes, especially new employees, make the mistake and oppose the use of modern information technology, simply because they don't really understand the benefits of electronic mail. Electronic mail usually demands an immediate reply the same day and often the employee is expected to serve his mailbox constantly, including during business travel. For this

purpose a portable computer and modem are part of his equipment.

Of course, this way most of the typing is being performed by the employee himself, not a secretary which means that there is an upward shift of the typing job. In case of complex documents like spread sheets or graphics the originator himself can find the correct form much faster without consultations or long discussions. Once you have worked intensively with these media you won't want to miss the quick and easy access to information it provides. And, most of all, electronic mail allows the effective solution of one of the biggest problems in direct communications with the American headquarters: it affords to stretch the otherwise small communication window between office time here and in the U.S., which during normal office hours is only three hours, by exchanging information in an asynchronous way. If you send your information at the end of your working day to the U.S. through electronic mail, it can be worked on for another half a day. Chances are that there is an answer already in your mailbox the next morning when you arrive at the office.

Usually memos, travel and meeting reports, as well as the latest figures are exchanged through these communication channels. Meanwhile the format of such information is no longer constrained to

the relatively simple structure of the messages as such. Today additional data computer files including graphics, spread sheets, and texts can be transferred.

In any event, one should attempt to make it a habit – not only for the sake of communication through electronic media – to get all the information on a specific topic onto one single page, outlining the intention, the solution, and resulting

actions clearly. Particularly American managers often take the position that something that cannot be put on one page has not been thought through completely. Enthusiastic about the concept of electronic mail, one should not exaggerate and since information distribution is so easy blow up the document disproportionately so that in the end the distribution list overwhelms the information conveyed. The one-page principle holds true

for the document and the distribution header.

If the complete information does not fit on one page, the first page should contain the most important facts and refer to attachments for more details. These are called “appendices” and usually are organized according to topical order and designated by letters in ascending alphabetical order. One single attachment simply is called “appendix”.

## Lesson No. 1: Think Positive!

**T**he basis for a German sales office of an American organization can be best described by their budget and forecast numbers. “The budget determines the table size, the orders forecast invites the people, and the shippables pay the bill” – this typical statement says more than meets the eye.

Advance budgeting is projected for at least nine months, sometimes for an entire year, as long as it relates to ongoing operations. For strategic planning, of course, the periods are longer, the details not as precise, however.

The agreed-upon budget determines the operative framework for the enterprise. The orders forecast reflects the expectations and provides the financing for the business, whereas the sales forecast indi-

cates when the orders forecast can be transformed into revenues. The backlog – represented by the difference between orders and shipments – is a measurement for the soundness of the business: The shipment finally decides whether or not a transaction was successful and brings cash into the register.

In order to avoid misinterpretations, it must be made clear that the numbers mentioned relate both to units as well as value. Often, the same spread sheets show product margins as well as fixed costs and therefore allow a direct assessment of the operational result. This way, for instance, the relevance of a possible price decrease is transparent immediately and will then force an increased volume if the revenues and the margins are to be kept.

Before becoming an accepted player in a typical American sales environment, these terms and their interdependencies must be fully understood. That being the case, you can follow the mostly ambitious plans of the U.S. bosses or even develop your own.

However, in the cruel light of day many a plan has been crushed. In order for this not to happen unexpectedly, the Americans have invented the “rolling forecast”, an extension of the usual one. Here the orders/sales planned are updated monthly, so that deviations can be unearthed in advance. This method also allows the detection of situations where the planner pushes the goal further away from himself. “The kicked box syndrome” where you never attain the goal because you kick

it out of reach each time you try to grab it. Also situations like the over-optimistic estimation of the delivery cycle by the sales department can be caught.

But before you sell, you have something else to do; namely to present what you want to sell. Here, too, the Americans have established "Golden Rules" which you should follow to be successful.

The first and most important ground rule is to "Think Positive". Although this should go without saying, people can still be found quite frequently during meetings and discussions with a negative approach to new situations and problem solving.

They can be recognized by their typical response: "We tried it before, doesn't work", "Will never work", and similar talk which the Americans simply call "Killer Phrases" – words that easily choke a discussion. Once you know this you can avoid these phrases yourself and can judge those by others accordingly. During a discussion with an American or someone trained in the U.S. you will find out rapidly that positive thinking alone leads

to success. He who tackles an argument negatively is ultimately the loser. It's as simple as that. If you think about it honestly you'll have to agree.

Like everything else we know from the U.S., presentations as well have got to be short and concise. Attract attention, make a core statement, conclude. These are the elements. The American boss will watch very closely whether you stick to the essentials. You should adopt this methodology in general, because it is truly successful.

A good presentation style is generally useful, not only in case the American boss or colleague joins you when visiting clients but also when they are in town to put the staff through the mill.

"Your charts are too busy" is a typical comment of Americans when they are confronted with slides laden with graphics and text, elaborated in typical German pursuit of technical perfection. They want to be informed in a simple and understandable way and with clear presentations that can be grasped at a glance.

Which means: no more than ten lines of copy, only a few graphics. Modern PC-based presentation programs often seduce people to let text and graphics grow out of proportion.

Americans expect short and concise presentations not only for themselves but vicariously for their prospective customers. After all, they bring in the business and form the basis for current and future activities.

The words "I", "We", "Our company" are not supposed to be in a presentation, instead, the company's name should appear. During the presentation you should seek eye contact with someone in the audience rather than looking towards the screen because then, literally, you would "talk to the wall" and turn your back to the customer. You should use a pointer to highlight important topics in your presentation, and avoid covering parts of the slides with a sheet of paper because this patronizes the audience. If you want to give information bit by bit, use separate slides instead.

## Focus on Talent and Ability

In most of the larger American organizations, an interview for a vacant position is planned from A to Z. The systematic ways questions are being asked, but also precise answers given to perhaps vague questions concerning the offered position, illustrate that one is dealing with a well-prepared partner. Why is that?

Before a position is advertised at all in an American company, there must be a job description and a well-founded explanation why this post needs to be filled in the first place. Because personnel costs are reflected in overhead expenses, the total number of available positions indicates roughly the size of the personnel budget.

Within the personnel budget it is generally up to the department head which positions are to be filled, as long as he doesn't exceed the total head count. He may hire an experienced secretary to relieve him from routine work or a young sales representative to increase sales significantly, thus supplying the funds necessary to receive further personnel allowance within the next budget.

Already during the first interview career planning is addressed and may or may not have been initiated by the applicant. In return, especially large corporations expect from their candidates the flexibility and willingness to move to different areas within the company. Pre-

requisite, of course, is a suitable potential. Oftentimes mid and long-range career possibilities are described as well.

During the interview one must be prepared to meet the superior of the future boss, according to the principle "one over one". This means that no one is hired without the expressed consent of the next higher-up, even if the position was within the budget requirements. It signifies furthermore that evaluation of a given candidate becomes only valid when initiated by the boss's boss. This system works with a built-in control which should not be underestimated.

During the appraisal discussions at the end of the probation period at the latest, one is confronted with the term career planning. These discussions are repeated at least once a year and can create problems for those people in particular who make their professional development entirely dependent upon their superior's intention if and when to change positions.

During the evaluation process, mainly two subjects are addressed: the employee's performance during the past appraisal period and the resulting measures for the future. In most cases a further distinction is being made in terms of short and long-range perspectives.

Usually an "appraisal form" is being used which is divided into four areas: responsibilities/objectives, results, per-

formance and short-term actions/long-term plans.

Generally between ten and twelve different criteria are evaluated, on a scale of one to six, or one to ten. Depending on the company, "one" can be a very good, "six" or "ten" a very bad rating, or vice versa. In any event one knows where one stands and where to go from there. And that's important.

"Responsibilities" are judged by how well results and expectations correspond. Efforts above and beyond are mentioned in the category "general achievements", where their results are documented.

Should there be a gap between targets and achievements, plans will be implemented to help the employee achieve his goals in the future. Therefore in the area of plans, the approach is twofold: measures to immediately rectify shortfalls and others to avoid deficiencies, and steps to enhance the future development of the employee. Another goal is to further aptitude and vocation of the employee to make him eligible for a variety of positions.

Here the discussion turns to career planning. The ongoing evaluation process during the year affords management a clear picture of an employee, which is then substantiated in one-on-one discussions, when an attempt is made to match

Erfolgreich arbeiten bei US-Gesellschaften in Europa

## Marketing für eine Kreditkarte

Als international operierendes Dienstleistungsunternehmen haben wir auch in Deutschland dem Markt der Kreditkarte entscheidende Impulse gegeben. Weil sich unsere Service-Ideen exakt an den Erwartungen und Wünschen einer anspruchsvollen Klientel orientieren. Und weil wir diese Konzepte mit einem Team qualifizierter, leistungsorientierter Mitarbeiter Tag für Tag umsetzen.

An der Realisierung weiterer ehrgeiziger Ziele entscheidend mitzuarbeiten, das ist die Herausforderung, der Sie sich als unser zukünftiger

## Product Manager

stellen sollen. Unsere starke Marktposition im Segment „Personliche Karte“ sollen Sie durch intelligente Konzepte von Marketing- und Akquisitionsprogrammen sowie deren Realisierung weiter ausbauen. Direkt-Marketing-Aktionen, insbesondere Direct-Mailings, einschließlich der Erfolgskontrolle, werden Ihre wesentlichen Aktionsfelder sein.

Sie passen in unser erfolgreiches, international besetztes Marketing-Team, wenn Sie nach Ihrem wirtschaftswissenschaftlichen Studium (Diplom-Kaufmann, MBA) etwa drei bis vier Jahre Berufserfahrung im Marketing eines Konsumgüterherstellers sammeln konnten. Nach den Berufsstationen Marketing-Assistent und Junior-PM wollen Sie jetzt den nächsten Karriereschritt zum Product Manager machen.

Ihnen können wir eine interessante Perspektive eröffnen, wenn Sie unternehmerisch denken und handeln, Projekte dynamisch und ergebnisorientiert verfolgen und neben Deutsch fließend Englisch sprechen. Unsere Vertragsbedingungen werden Sie in jeder Hinsicht überzeugen. Mehr hierzu und den Details der Aufgabe sagen wir Ihnen gern in einem persönlichen Gespräch. Vorab sollten Sie uns Ihren tabellarischen Lebenslauf mit Zeugniskopien und – falls vorhanden – Lichtbild zusenden. Sie werden sehr schnell von uns hören. Ihre Zuschrift erreicht uns unter Kennziffer 3435 über den Chiffredienst unserer Berater, Postfach 750352, 60533 Frankfurt.



**Konstroffer & Partner Personalmarketing KG**  
Frankfurt Airport Center · Tel. 0 69 / 69 34 77

Die in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung im Format 150 mm hoch und 185 mm breit veröffentlichte Anzeige erzielte 22 Zuschriften.

This ad in the Frankfurter Allgemeine Zeitung in the size of 150 mm deep and 185 mm wide received 22 responses.

obvious strong points, skills and abilities with career possibilities in the organization. In case of very good prospects, measures for the preparation of the candidate for the next career step are formulated immediately and put into place shortly.

At this point large corporations will initiate a plan which has its own character, but points into the same direction: the

internal recruiting of managers. Frequently for this purpose abbreviated internal applications with focus on development potential are furnished, based on additional interviews. Added to these files are assessments by the superiors regarding potential, and with the employees' consent are entered into a personnel development program.

This way the organization has the possibility to recruit new managers from within without having to initiate hiring actions. It is easy to understand that such a procedure has a positive influence on motivation. It must be stressed, however, that the identification of potential is not an automatic guarantor for an actual promotion.

## Dealing With Changes

**N**ot only those who are interested in working for an American company should be able to deal with change, even in the short run. Each of us is confronted by change in our daily lives: sometimes small, sometimes dramatic.

Back to the business world: why do we have such a hard time dealing with the concept of change? There are several points to consider here. We do things primarily thinking about our own interests, and not those of the organization. When it first hits, every change is accompanied by the feeling of losing something valuable. Misunderstandings and mistrust also contribute to this feeling, and lead to our resisting change. Employees have the tendency to look at change more from the negative than from the positive side, for themselves and the company. Employees also resist change in the company when

they are afraid they will not be able to develop the necessary skills to live up to new expectations. In addition, many people up and down the hierarchy imagine the future as a continuation of the present, yet with better financial conditions and fewer working hours.

In this context we should talk about paradigms. Paradigms are examples, models, or rules that we are constantly exposed to, and which are subject to change. For example, in 1960 it was generally believed in the United States that gas prices would continuously go down, the ideal family consisted of four children, cable tv would never succeed, and Japanese products would always be of inferior quality. All of these things have changed – some drastically – in the last 30 years.

History has taught us that many changes have actually provided unexpected chances; chances that signaled the begin-

ning of a revolutionary development. A good example in Europe is the Swiss watch industry, which had captured 65 % of the world market by 1968. By 1980 the market share had fallen to 10 %. What caused the decline? Simply stated, a paradigm change took place. Everything that had made the Swiss watch industry so powerful up to then did no longer hold true for this watch. No one could possibly see a future for this watch. Ironically, it had been developed in the Swiss Uhren-Institut (Watch Institute) in Neuchâtel. However, it had been clearly rejected.

Of course, you know what happened next: the quartz watch was developed. At the next World Watch Congress, the developers presented their ailing product. Seiko caught a glimpse of it. And the rest is history: by 1981, 50,000 of the 62,000 watch makers in the Swiss watch industry had lost their jobs.

Let's be honest: who can imagine life today without photocopies? In 1930, Chester Carlsson developed a new type of photography, and thereby the xerox process. Interestingly enough, he was not at all successful with it at that time.

By the way, in case you would like to read more about the term "paradigm", Joel Arthur Barker, who took pleasure in calling himself a futurologist, wrote about it in his book *Future Edge: Discovering the New Paradigms of Success* (William Morrow and Company, Inc., New York, 1992).

You certainly do not deal with paradigm change consciously. But as an employee in an American subsidiary, you do become aware of changes, for example, in the marketing or sales strategies, or in the product or price policies. Sometimes you also see that these changes were made because of the quarterly figures.

### Changes are Opportunities

Maybe we are experiencing the last bits of a pioneering spirit that is still alive in some areas in the United States. As Europeans we disapprove of what we consider

the American way of short-term thinking and planning. However, as Germans – and here we are speaking in particular about university graduates and the younger, working generation – we can learn something from the American spirit. We could use a more open attitude towards trying out new things, to remaining flexible and mobile, as well as demonstrate more courage to leave our old ways behind and learn something new. We would also benefit from lowering our demands a little, and focusing more on delivering high performance.

Here we are also talking about the ability to pick oneself up off the ground when times get tough. Harley-Davidson is a case in point. For many years, the company was the unflagging number one in the American motorcycle market, an institution, basically a legend – not only because of *Easy Rider*. Then Kawasaki, Honda, and Yamaha entered the American market, and quickly surpassed Harley-Davidson. Even worse: problems with the product quality surfaced. The people inside the organization were not willing to face the fact that it was high time for a change, for drastic rethinking.

But the company showed that it was possible to change things from the inside: it was done in an amazingly short period of time, with the cooperation and collaboration of all employees – from product development to production to sales and customer service. As you already know, Harley-Davidson is currently back on the road to success, once again a symbol for quality and much more. This drastic change took place with employees who were able to identify with the company, and who were proud to be part of the wave of change. The result: fresh energy, ideas, and success.

The moral of the story: if you are able to see change as an opportunity, and can do it with creativity, quick reaction time, and courage, you may very well find satisfaction and an outlet for your talents and skills in an American company.

Prompt adaption to changing customer demands, shifts in the market, new technologies and trends are just a few possibilities small and mid-size companies can respond to quickly. This is an excellent environment for younger, bright and flexible people to achieve ambitious goals.



## Hire and Fire – eine amerikanische Krankheit?

In vielen Interviews, die wir im Auftrag der deutschen oder europäischen Tochtergesellschaften amerikanischer Unternehmen durchgeführt haben, wurden wir sehr oft mit folgenden Fragen und Reaktionen konfrontiert: „Ihr Klient ist ein bedeutendes US-Unternehmen, wie hoch ist denn da die Fluktuationsrate?“ Nicht immer so direkt, jedoch in einem hohen Prozentsatz der Gespräche steuerten die Kandidaten auf ein offensichtlich beunruhigendes Thema zu: „Hire and Fire“. Nicht die Entwicklung der Umsatz- und Ertragszahlen der letzten 3 Jahre, auch nicht die Prognosen für die nächsten Jahre, noch die Details der Aufgabe oder die Perspektiven – nein, die erste Frage konzentrierte sich indirekt auf das Thema Arbeitsplatzsicherheit. Und da schneiden offensichtlich US-Firmen in der Meinung vieler Bewerber erst einmal schlecht ab. „Ihr Klient hat zwar heute einen ganz guten Ruf, aber Sie wissen ja, wie schnell sich das bei Amerikanern ändern kann“. Nach dem Motto: Der Patient sieht zwar kerngesund aus, könnte aber mit diesem Bazillus infiziert sein, der „Hire and Fire“ heißt.

Woher kommt dieser Ruf, der vielen US-Firmen vorausieht? Vielleicht ist es ein Relikt aus den Zeiten der Tagelöhner in den USA, als man noch Tag für Tag ent-

schieden hat, wem man Arbeit gab, um unterschiedliche Aufgaben zu erledigen, wofür in der Regel keine besondere Ausbildung erforderlich war. Damals haben die meisten Arbeiter in diesen auf einen Tag befristeten Arbeitsverhältnissen gar nicht so oft den Arbeitgeber gewechselt, wie es den ersten Anschein hat. Viele haben sich – sicherlich auch, weil es keine anderen Chancen gab – immer wieder am gleichen Ort verdingt.

Bis in die heutige Zeit ist in den USA hier und da die Mentalität des kurzfristigen Handelns, oftmals verbunden mit einem nicht besonders zimperlichen Pioniergeist, zu bemerken. In dem Maße jedoch, in dem die Bewältigung der Aufgaben besser ausgebildete Mitarbeiter fordert, in dem Maße wurde in den Unternehmen, schon aus Kostengründen, auf eine Senkung der Fluktuationsrate geachtet. In der Tat ist es jedoch heute noch so, daß in den USA Kündigungsfristen für Arbeiter 1 Woche und für Angestellte 2 Wochen betragen. Fälle, in denen von heute auf morgen gekündigt wird, sind in allen hierarchischen Ebenen in den USA denkbar, und zwar von beiden Parteien, wobei schriftliche Arbeitsverträge nicht die Regel sind.

Mit diesem Erfahrungshintergrund kamen und kommen viele US-Manager nach

Deutschland, um hier Produktionsstätten oder Vertriebsniederlassungen aufzubauen. Man stellte meist unbürokratisch und schnell Mitarbeiter ein und reagierte ebenso unkompliziert, wenn sich die Bedingungen bei der Muttergesellschaft bzw. im deutschen Markt änderten oder wenn ein Mitarbeiter mit seinen Leistungen und Ergebnissen hinter den Erwartungen zurückblieb.

Keine Frage: Auch in Deutschland unterliegen die Töchter amerikanischer Mütter der lokalen arbeitsrechtlichen Gesetzgebung, und das Betriebsverfassungsgesetz steckt den Rahmen für „Hire and Fire“ ab.

Und dennoch beschäftigt dieses Thema viele Bewerber. Warum eigentlich? Wenn ein Mitarbeiter erkennt, daß er sich mit den Zielen seines Arbeitgebers nicht mehr identifizieren kann, er mit den Strategien oder bestimmten Maßnahmen nicht mehr einverstanden ist, oder wenn er die geforderten Ergebnisse nicht abliefern kann oder will – was ist da konsequenter als sich neu zu orientieren? Wenn ein Abteilungsleiter dahinterkommt, daß es in seinem Verantwortungsbereich Mitarbeiter gibt, die mehr durch Fehlzeiten als durch Anwesenheit auffallen, hat er dann nicht die Verpflichtung, dagegen

## Internationale Personalarbeit

Mit etwa 1000 Mitarbeitern vertreten wir als Tochtergesellschaft einer weltweit erfolgreich operierenden Unternehmensgruppe anspruchsvolle Produkte und Produktsysteme. Im abgelaufenen Geschäftsjahr erzielten wir einen Umsatz von DM 400 Mio. Von unserem Standort in Norddeutschland aus konzentrieren wir unsere Marketing- und Vertriebsaktivitäten auf Deutschland, Schweiz, Österreich und Osteuropa. In dieser Region beschäftigen wir etwa 100 qualifizierte Mitarbeiter.

Zum nächstmöglichen Termin suchen wir eine/n jüngere/n hochmotivierte/n

## Personalleiter/in

**Ihre Aufgaben:** Im Rahmen einer international eingebundenen, aktiven und gestaltenden Personalarbeit werden Sie für Personalplanung, -einsatz und -entwicklung verantwortlich sein. Im Dialog mit den Fachvorgesetzten und der Geschäftsleitung werden Sie die Realisierung der Unternehmensziele wirksam unterstützen, indem Sie die Qualifikation, Leistungsbereitschaft sowie Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter ständig verbessern und damit die Effizienz der ganzen Organisation steigern.

Als Mitglied des europäischen Personalmanagement-Teams werden Sie sicherstellen, daß in Ihrem Verantwortungsbereich die international definierten Leitlinien, an deren Erarbeitung Sie mitwirken, in der Praxis umgesetzt werden. Zusätzlich sollen Sie anspruchsvolle Projekte, z. B. der Personalförderung, in enger Zusammenarbeit mit Ihren europäischen Kollegen zügig vorantreiben.

**Ihr Profil:** Nach Ihrem vorzugsweise personalwirtschaftlich orientierten Studium sollten Sie etwa 3 bis 5 Jahre erfolgreiche Personalarbeit geleistet haben. Dabei konnten Sie sich eine hohe fachliche Kompetenz erarbeiten und erste Führungserfahrung sammeln. Ihr persönliches Format erlaubt es Ihnen, sich in unterschiedliche Kulturen einzufinden, die Manager und Mitarbeiter unseres Unternehmens zu beraten und mögliche Konfliktsituationen mit Sachverstand, Fingerspitzengefühl und Augenmaß zu lösen. Sie sind verhandlungssicher in Deutsch und Englisch, eine weitere Fremdsprache wäre von Vorteil. Eine umfangreiche Reisetätigkeit ist für Sie kein Problem.

Sie suchen jetzt eine Herausforderung, in der Sie Ihre analytischen und konzeptionellen Stärken in einem internationalen Umfeld in praxisnahe Lösungen und Ergebnisse umsetzen können. Sie würden wir gerne für unsere Organisation gewinnen.

Bitte senden Sie zum ersten Kennenlernen Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen unter Kennziffer 6588 an unsere Berater, z. Hd. Frau Dr. Kerstin Steiner, **Postfach 750352, 60533 Frankfurt.**



**Konstroffer & Partner Personalmarketing KG**  
Frankfurt Airport Center · Tel. 0 69 / 69 34 77

Die in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung im Format 180 mm hoch und 185 mm breit veröffentlichte Anzeige erzielte 54 Zuschriften.

This ad in the Frankfurter Allgemeine Zeitung in the size of 180 mm deep and 185 mm wide received 54 responses.

etwas zu unternehmen? Der letzte Schritt wird das Aussprechen der Kündigung sein, was seine gesamte Abteilung schließlich auch von ihm erwartet. Immerhin mußte die Arbeit der schwarzen Schafe von den Kollegen miterledigt werden. Beim Thema Kündigung gibt es nur graduelle Unterschiede zwischen Firmen mit deutscher Unternehmenskultur und solchen, in denen Einflüsse aus den USA zu spüren sind. Amerikanische Unternehmen reagieren in vielen Bereichen schneller, sehr oft getrieben von kurzfristigem Erfolgsdenken mit Blick auf den Quartalsbericht. Also auch beim Einstellen und beim Kündigen. Und gerade bei letzterem kann kurzfristiges Entscheiden Ausdruck von Weitsicht sein. Sie kennen den deutschen Spruch: „Lieber ein Ende mit Schrecken, als ein Schrecken ohne Ende“.

Was ist denn so beunruhigend an einer Kündigung? Wenn wir Wechsel und Ver-

änderungen dieser Art positiv betrachten, als die Chance eines neuen Starts, dann verliert „Hire and Fire“ in seiner heutigen gebändigten Form den Schrecken. Wir brauchen neben der geistigen Mobilität auch den Mut, die Zelte abzubauen, umzuziehen und uns auf den Weg zu neuen Ufern zu machen. Natürlich wollen wir hier nicht die Schicksale der Mitmenschen außer acht lassen, die über Jahre hinweg ergebnislos versucht haben, einen Job zu finden. Vielleicht würde dieser Vorschlag dem einen oder anderen „Jobhunter“ helfen: Haben Sie Vertrauen in Ihre eigenen Fähigkeiten, klammern Sie sich nicht an die Werte Ihrer Erfahrungen, wagen Sie etwas Neues, bestehen Sie nicht auf bestimmten Branchen, Positionen, Hierarchien, Einkommen oder darauf, daß Sie aus Bingen oder Schweinfurt nicht wegziehen können. Suchen Sie nur den Einstieg in ein Unternehmen, egal wo, überzeugen Sie durch Einsatz und Lei-

stungen – schon bald wird man Sie (wieder) entdecken.

US-Firmen sind bekannt dafür, daß sie auch Seiteneinsteigern eine faire Chance geben. Ihr Erfolg wird von Anfang an davon bestimmt sein, daß Sie sich richtig einschätzen. Nehmen Sie ernst, was Ihnen an Aufgaben geschildert wird. Hoffen oder glauben Sie nicht, daß Sie sich in irgendeiner Firma durchmogeln können, nur weil der Personalreferent so „relaxed“ auftritt und einen so netten Eindruck macht. Entscheiden Sie sich nur dann für eine Karriere-Chance in einem amerikanisch-deutschen Unternehmen, wenn Sie bei realistischer Einschätzung Ihrer persönlichen und fachlichen Fähigkeiten davon überzeugt sind, daß Sie sich hinsichtlich der Ergebnisse Ihres Einsatzes auch kurzfristig messen lassen wollen und besprochene Ziele erreichen können. Damit dem „Hire“ in der Tat nicht bald ein „Fire“ folgt.

## Hire and Fire – An American Affliction?

**D**uring many interviews which we conducted on behalf of German or European subsidiaries of American corporations, we were confronted with the following questions or reactions: "Your client is a major U.S. corporation, how high is its fluctuation rate?" During many interviews, candidates voiced their concern about the subject "Hire and Fire". It is neither the development of turnover and profit figures of the last three years, nor the forecast for the coming years, nor details on the job or its perspectives – no, the first question directly or indirectly dealt with job security. And U.S. companies at first seem to fare badly among many job applicants. "Your client certainly has a rather good reputation today, but you know how fast this can change with Americans." According to the slogan: the patient looks as fit as a fiddle, but he could be infected with the virus that is called "Hire and Fire".

Where does this reputation come from that many U.S. companies have? It might go back to the days of the American day-laborers when it was decided day after day who was given work to fulfill various duties which generally did not require a special education. At that time, most of the workers with day-to-day employment

did not change their employers as often as might be expected. Many worked at the same place again and again, certainly because there were no other opportunities.

Until today, a short-term way of thinking, combined with an oftentimes unsentimental pioneer spirit, can sometimes be observed in the U.S. As higher job requirements demanded higher educated employees, companies accordingly paid more attention to a lowering of the fluctuation rate in order to save costs. In fact, workers in the U.S. can be given one-week's notice and salaried employees two-weeks' notice. There are cases where employees give or are given one-day notice. This can happen on every hierarchical level, and written work contracts are not the rule.

This is what many U.S. managers were and are used to when coming to Germany in order to establish manufacturing plants or marketing subsidiaries. Quite often, employees are hired quickly and without much consideration to labor laws. However, when the situation at the parent company or on the German market changed or an employee's performance would not meet expectations, the reaction can be just as quick.

No doubt, also the German subsidiaries of American parent companies are subject to local labor laws, and the industrial-relations law ("Betriebsverfassungsgesetz") includes specific regulations on hire and fire.

Nevertheless, many applicants are bothered by this subject. But why? When an employee realizes that he can no longer identify with his employer's targets, or does not agree with the strategies or certain measures, or can or does not want to present the expected rules – would there be something more logical than trying to find a new job? When an executive realizes that there are employees in his department who impress by being more absent than present, wouldn't he then be obliged to take corrective measures? His last resort would be to dismiss this employee, something that his whole department is ultimately expecting from him. After all, the black sheep's work must be done by his colleagues. When it comes to dismissal, there are only minor differences between companies with German corporate culture and those which are influenced by the U.S. The reaction of American companies is faster in many areas. Their actions are dominated by short-term profit thinking with the quarterly report in mind. This also affects hiring and firing.

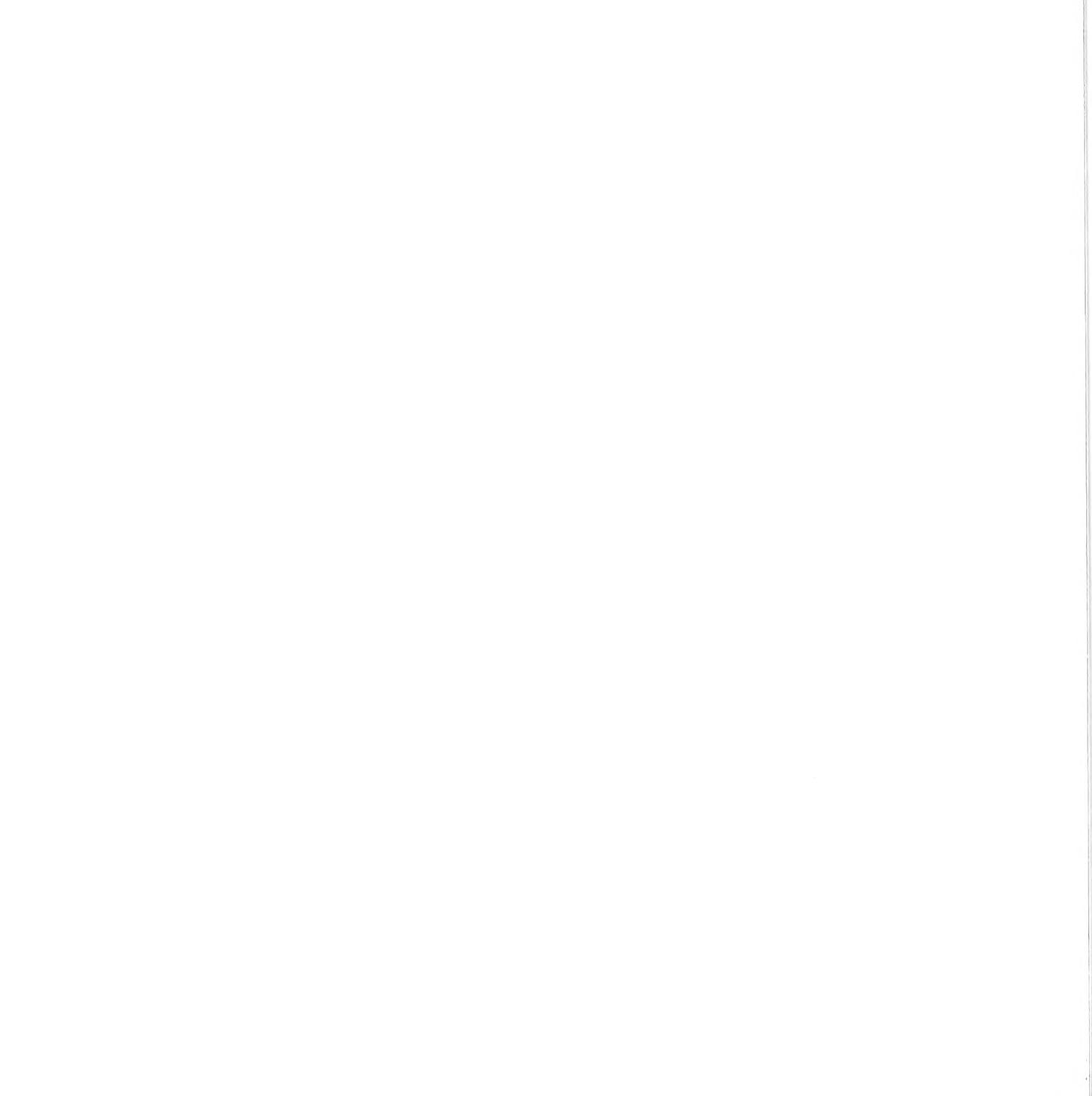
When it comes to firing, short-term decisions can reflect farsightedness. You know the German saying: "Rather an end with horror than a horror without an end."

What is so disturbing about a dismissal? If we regard such changes positively as the opportunity for a new start, hire and fire in its present mild form will become less frightening. In addition to mental mobility, we need the courage to pack our bags and leave, move and find new horizons. We certainly do not want to omit the fate of those who have unsuccessfully tried to find a job for years. The following

suggestion might help one or the other jobhunter: trust your own abilities, do not cling to the values of your experiences, try something new, do not insist on certain industries, positions, hierarchies, income, or the fact that you cannot leave Bingen or Schweinfurt. Get your foot into the door, regardless where the company is, convince with your commitment and your performance – you will soon be discovered (again).

U.S. companies are also known for giving a fair chance to applicants who do not necessarily have the right education for the job. Their success will be determined

by the right assessment of their own qualifications. Take future tasks outlined to you seriously. Do not hope or believe that you can wangle your way through a company only because the personnel officer seems so relaxed and friendly. Decide on a career opportunity with an American-German company only if, after a realistic evaluation of your personal and professional qualifications, you are convinced that you want the results of your commitment to be assessed on a short-term basis, and that you can meet the discussed targets. Otherwise, "hire" might in fact be followed by "fire".





## Der Einfluß des amerikanischen Investors

**W**all Street gilt schlechthin als das globale Investitionszentrum: Hier werden Vermögen gewonnen und verloren, und eine Vielzahl von Anlageberatern, Bankiers und Anwälten bestimmt das Schicksal vieler US-Firmen. Wie ist es den amerikanischen Investoren gelungen, einen so erheblichen Einfluß auf diese „Power Players“ auszuüben? Möglicherweise hilft ein Blick in die Vergangenheit am besten, um diese Frage zu beantworten.

Während der zwanziger Jahre konnte der US-Aktienmarkt am treffendsten als chaotisch bezeichnet werden. Unzureichende Kontrollinstanzen führten zum berüchtigten Börsenkrach von 1929. Unzählige Investoren verloren ihre gesamten Ersparnisse. Dies führte zur Verabschiedung des „Securities Act“ im Jahre 1933, einem Gesetz zum Schutze der Investoren. Dieses Gesetz wird manchmal auch „Truth in Securities‘ Law“ genannt. Es handelt sich hier um die erste Bundesgesetzgebung auf diesem Gebiet. Dieses Gesetz verbietet unter anderem falsche Angaben und Betrug. Der „Securities Act“ von 1934 wurde verabschiedet, um die Bestimmungen des Gesetzes von 1933 zu verschärfen und deren Wirkung zu intensivieren.

Seit 1934 werden diese Beschlüsse und deren spätere Zusatzartikel von der Securities and Exchange Commission, besser bekannt als SEC, herausgegeben, die als gerichtliche Behörde im Auftrag der amerikanischen Regierung agiert. Dieser kontrollierende Einfluß der SEC hat nicht nur die Investoren geschützt, sondern er hat ihnen vielmehr auch zusätzlich Gewalt und Einfluß verliehen.

Die obengenannten Kontrollinstrumente, die hauptsächlich falsche Angaben verbieten, erfordern einen hohen Verwaltungsaufwand. Wall Street beschäftigt eine Anzahl hochbezahlter Effektenberater. Diese Leute ziehen Erkundigungen ein und überprüfen Informationen über Aktiengesellschaften, schätzen deren Wert und machen letztendlich Anlageempfehlungen, basierend auf ihren Analysen. Darüber hinaus verfügen die meisten Aktiengesellschaften, die an der Börse gehandelt werden, über Abteilungen, die von früheren Wall Street-Angestellten geleitet werden. Diese Abteilungen beraten Fachleute an Wall Street und Investoren und geben Informationen weiter, die normalerweise nicht in den Bilanzen der Firma zu finden sind. Eingangs war es das Ziel, den Investor zu schützen, es hat sich jedoch herausgestellt, daß nicht nur der Investor, sondern auch Wall

Street und die amerikanischen Unternehmen großen Nutzen tragen.

Wall Street wendet viel Zeit und Geld auf, um dem Investor eine erstklassige Anlageberatung zu geben. Umgekehrt machen Börsenmakler ihr Geschäft mit zufriedenen Kunden. Das Anlagenmaklergeschäft ist sehr ertragreich und hat daher viel Konkurrenz. Ziel einer jeden Maklerfirma ist es, die besten Leute zu beschäftigen, und jeder Berater ist bemüht, der Beste zu sein, damit er bei Erfolg die höchsten Einkommensmöglichkeiten hat. Die monatliche Zeitschrift *The Institutional Investor* fördert diesen Konkurrenzkampf, indem sie eine „All Star Analyst“-Liste herausgibt. Obwohl es sich hier hauptsächlich um eine Untersuchung institutioneller Anleger handelt, werden die erfolgreichsten Berater einer jeden Industriegruppe jährlich veröffentlicht. Die Firmen, die kontinuierlich „Star-Berater“ beschäftigen, gehören zu den erfolgreichsten und angesehensten. Diese Berater und die Firmen, die dahinterstehen, sind verpflichtet, exzellente Recherchen zu machen, bevor sie ihren Kunden Anlageempfehlungen geben. Wenn ein „All Star Analyst“ seine Meinung über Aktien abgibt, dann hören Investoren und handeln. Es ist nicht unmöglich, daß der Aktienpreis um 10 % fällt, wenn ein Anlage-

berater diese Aktie nicht mehr kauft, sondern verkauft.

Der Austausch maßgeblicher Anlagefakten und Meinungen spielt auch eine erhebliche Rolle bei US-Anlegern und ist zu einem großen Geschäft geworden. Firmen wie I/B/E/S, Compustat, Data Stream und Value-Line haben diese Marktlücke erkannt. I/B/E/S z.B. trägt geschätzte Betriebsergebnisse zusammen und veröffentlicht sie monatlich in einer Datenbank. Abonnenten können so immer die neuesten Informationen und Statistiken abrufen. Obwohl I/B/E/S weltweit Daten über Firmen sammelt, sind doch die Informationen über US-Firmen am nützlichsten. Das US-Rechnungs- und Berichtswesen sowie die Einstellung der amerikanischen Unternehmen dem Investor gegenüber erlauben es dem Berater in Amerika, exakter zu sein als seine Kollegen in anderen Teilen der Welt. Die US-Aktien-gesellschaften sind verpflichtet, Jahres- und Zwischenbilanzen der SEC zugänglich zu machen. Damit unterscheiden sie sich von anderen Firmen, die an Börsen im Ausland gehandelt werden. Die SEC-Meldepflichten garantieren jedoch nicht Liquidität und die finanzielle Gesundheit

eines Unternehmens, gewährleisten jedoch konsequente und vergleichbare Informationen. Beratern und Investoren werden ausreichende Daten zur Verfügung gestellt, so daß diese in der Lage sind, sich ein vernünftiges Urteil über den finanziellen Status und die geschäftlichen Möglichkeiten zu bilden. Die verhältnismäßig offene Beziehung zwischen Investoren und öffentlichen Firmen, die die Anlagemöglichkeiten bieten, kann als weiterer positiver Faktor im US-Anlagegeschäft gesehen werden. Wie schon oben beschrieben, haben US-Firmen nicht nur ausgezeichnete Beratungsabteilungen, es ist vielmehr deren Ziel, das Vermögen ihrer Aktionäre zu maximieren. Wenn die Geschäftsführung nicht alles daran setzt, dieses Ziel zu erreichen, riskiert sie ihre Entlassung. Während der 80er Jahre passierte es häufig, daß eine schlecht geführte Firma von einer anderen übernommen wurde, entweder mit der Geschäftsführung, oft aber auch gegen deren Willen. Solche Übernahmen waren nur mit der vollen Kooperation der Aktionäre möglich. Oft erhielten diese erhebliche Zuschläge auf den Marktpreis ihrer Aktien. Die neuen Besitzer konnten diese Zu-

schläge bezahlen, weil Firmen oft gekauft wurden, um sie dann aufzuteilen und „scheibchenweise“ weiter zu verkaufen. Manchmal waren Firmen auch nur schlecht geführt, und die neuen Besitzer strukturierten das Unternehmen um, um aus versteckten Einkommensmöglichkeiten Nutzen zu ziehen. Es ist eine Streitfrage, ob solche Übernahmen immer die beste Lösung waren. Was jedoch während der „Übernahme-Woge“ der 80er Jahre deutlich wurde, ist die Tatsache, daß der amerikanische Investor eine maximale Wertsteigerung seiner Aktien erwartet. Wenn dies durch die Geschäftsführung nicht erreicht wird, sorgt er dafür.

Der US-Investor besteht hauptsächlich aus Institutionen wie Anlageberatungsfirmen, Pensionskassen und Investfondsbekanntern. Es ist nicht unmöglich, daß große Pensionskassen einen Marktwert von über US\$ 20 Milliarden haben. Diese Investoren sind daher hochqualifiziert und erfahren und haben durch ihre Liquidität einen enormen Markteinfluß. Diese Liquidität ist so verlockend für große ausländische Firmen, daß sie dafür sogar bereit sind, sich der sorgfältigen Prüfung des amerikanischen Investors zu stellen.

## The Influence of the U.S. Investor

**W**all Street is the global investment center, where fortunes are made and lost and a multitude of very influential investment brokers, bankers and lawyers determine the destiny of many U.S. companies. How has the U.S. investor been able to gain so much influence over these power players? Perhaps a look into the past would be the best place to begin answering this question.

During the 1920's, the U.S. stock market could best be described as chaotic. Insufficient controls were in place, leading to the infamous "Crash of 1929". Countless investors were left empty-handed, causing the U.S. government to react. The "Securities Act of 1933", sometimes referred to as the "truth in securities" law, was the first major legislation on the federal level. Among other things, it prohibits misrepresentation and fraud. The "Securities Exchange Act of 1934" extended the principles of the earlier act. Since 1934, both acts and subsequent amendments thereof have been administered by the Securities and Exchange Commission, better known as the SEC, a quasi-judicial agency of the U.S. government. Not only has the controlling influence of the SEC protected the investor, but it has coincidentally

given the investor additional power and control.

The above mentioned controls, which primarily prohibit misrepresentation and fraud, employ a great deal of manpower. Wall Street employs a multitude of very highly paid securities analysts. These analysts spend their time gathering and screening information on publicly traded companies, analyzing the value of these companies and finally making investment recommendations based on their analyses. In addition, most publicly traded companies have highly qualified investor relations departments, often headed by former Wall Street employees, whose job it is to provide Wall Street analysts and investors with information above and beyond the companies' financial statements. Originally the objective behind this information flow was to protect the investor. The result, however, is that not only has the investor benefited, but, ironically so have Wall Street and corporate America.

Wall Street invests a great deal of time and money to provide the investor with quality investment information. In return, brokerage firms gain business from satisfied investors. The security brokerage business is very lucrative and therefore also very competitive. Each brokerage

firm's aim is to employ the best analysts. Each strives to be the best, and if successful, increases his own earnings potential. The Institutional Investor, a monthly publication, promotes this competition through its "All Star Analyst" list. Though primarily a survey of institutional investors, the best ranked analysts in each industry group are published annually. Brokerage firms continually employing "star" analysts are among the most profitable and prestigious. Successful analysts, and the brokerage firms standing behind them, have an obligation to do their homework thoroughly before making their investment recommendation public. When an "All Star Analyst" voices his opinion on a stock, investors usually listen and react. It is not uncommon to see a stock's price drop 10% for example, when an influential analyst changes his investment opinion from buy to sell.

The communication of relevant investment facts and opinions also plays an important role in the U.S. investment community and has become a big business. Companies like I/B/E/S, Compustat, Data Stream and Value-Line, just to mention a few, have filled this market niche. I/B/E/S, for example, compiles company earnings estimates made by the securities analysts into a database on a

monthly basis. A subscriber to this service has the most up-to-date earnings estimates and various useful statistical measures at his fingertips. Although I/B/E/S is a global database, the information on U.S. companies are the most useful. U.S. accounting and reporting requirements, in addition to corporate America's attitude towards the investor, allows the analyst in the U.S. to be more precise than his counterparts in the rest of the world.

The U.S. publicly traded company is required to disclose annual and interim financial information to the SEC. This differentiates the U.S. publicly traded company from its counterparts traded on other exchanges around the world. The SEC reporting requirement does not, however, guarantee financial soundness, but it does ensure the availability of consistent and comparable information. Analysts and investors are provided with sufficient information so that they can make reasonable judgments regarding financial stability and business opportunities. An-

other factor positively affecting the investment analysis process in the U.S. is the relatively open relationship between the investor and the publicly traded companies providing the investment opportunities. Not only, as mentioned earlier, do U.S. companies have highly qualified investor relations departments, but their objective is to maximize shareholder wealth. If management does not strive to achieve this goal to the best of their ability, they run the risk of dismissal. During the 1980's, it was not uncommon for poorly managed firms to be taken over by a third party, either with the cooperation of management but often through unfriendly means. Such takeovers could only be successfully completed through the cooperation of the shareholders. Shareholders were often paid substantial premiums over the market price of their shares. The new owners were able to pay these premiums because companies were often bought in order to break them up and sell them in pieces. Sometimes target compa-

nies were just poorly managed, and the new owners restructured these businesses to take advantage of hidden earnings potential. There exists sufficient controversy regarding the benefits of such takeovers. What did become evident through the takeover surge of the 1980's was that the U.S. shareholder expects his wealth to be maximized, and if this is not accomplished by management, he will take matters into his own hands.

The U.S. investor is largely made up of institutions such as investment advisors, pension plans and mutual funds advisors. It is not unusual for large pension plans to have market values exceeding \$ 20 billion. These investors are therefore not only very qualified and sophisticated but also possess a great deal of power and influence through the liquidity they provide the market. This liquidity is so enticing that large foreign companies are willing to expose themselves to the scrutiny of the U.S. investor to access this liquidity.



# Amerikanische Finanzbuchhaltung und ihre Folgen für die Unternehmensstrategie

## Finanzbuchhaltung im Vergleich zu Betriebsbuchhaltung

In den USA gibt es zwei Formen des Rechnungswesens, die innerhalb der Unternehmensstruktur eine bestimmte Rolle übernehmen: Die Finanzbuchhaltung und die Betriebsbuchhaltung. Bevor die Folgen der Finanzbuchhaltung auf die Unternehmensstrategie näher erläutert werden können, ist es erforderlich, den Unterschied zwischen den beiden Formen zu verstehen. Die Finanzbuchhaltung dient dazu, der Außenwelt ein möglichst genaues Bild über den Wert eines Unternehmens zu vermitteln, während die Betriebsbuchhaltung firmenintern für Entscheidungsprozesse genutzt wird. Im Gegensatz zur Finanzbuchhaltung gibt es für die Betriebsbuchhaltung keine festgelegten Richtlinien, sie kann sozusagen für das Management maßgeschneidert werden. Die dafür herangezogenen Informationen sind wesentlich detaillierter als die Grundlagen für die Finanzbuchhaltung. Diese umfassende Buchhaltungsform ist somit eine gute Basis, auf der Entscheidungen getroffen werden können. Traditionelles amerikanisches Geschäftsdenken schreibt vor,

daß jedes Unternehmen zwei getrennte Bücher für die beiden Buchhaltungsformen führen sollte. Eine Untersuchung hat jedoch gezeigt, daß mehr als 50 % aller amerikanischen Firmen nur eine Finanzbuchhaltung haben und die dabei gewonnenen Zahlen als Grundlage für Entscheidungen nutzen.

### GAAP, FASB und die SEC

Nach amerikanischem Gesetz müssen Firmen, die an der Börse gehandelt werden, bestimmte Informationen über ihr Vermögen und ihren wirtschaftlichen Zustand veröffentlichen. Um Vergleiche zwischen verschiedenen Industriezweigen vornehmen zu können, muß das hierfür genutzte Rechnungswesen einheitlich sein. In den USA wenden alle Firmen daher landesweit vorgeschriebene Regeln für das Rechnungswesen an, die unter dem Namen „Generally Accepted Accounting Principles“ (GAAP) bekannt sind. So müssen die Jahresbilanzen von Aktiengesellschaften die Erklärung eines unabhängigen Wirtschaftsprüfers enthal-

ten, daß die Bilanzierung des Unternehmens nach den Regeln der GAAP vorgenommen worden ist. Natürlich haben alle Industrienationen gesetzlich festgelegte Regeln für das Rechnungswesen. Vergleichsweise verlangen die GAAP der USA jedoch von Firmen die detailliertesten Informationen. Dies ist auf den großen Krach an der New Yorker Börse im Jahre 1929 zurückzuführen. Vor dieser „Pleite“ und der darauffolgenden Weltwirtschaftskrise waren die Regeln für das Rechnungswesen locker, so daß Briefkastenfirmen entstehen konnten, die um das Geld der Investoren warben und dann auf Nimmerwiedersehen verschwanden. Als Reaktion auf diesen „Mißbrauch“ zwangen in den dreißiger Jahren erlassene Vorschriften Unternehmen, die Regeln der GAAP zu beachten und Angaben über ihre finanzielle Lage zu machen. Aufgrund des Wettbewerbs sind Firmen daran interessiert, so wenig Informationen wie möglich an die Außenwelt weiterzugeben. Die Veröffentlichung nach den Regeln der GAAP ist wesentlich umfassender als die Veröffentlichung nach deutschen Regeln.

Da die Befolgung der GAAP-Regeln die Voraussetzung für die Zulassung an amerikanischen Börsen ist, entscheiden sich die meisten deutschen Unternehmen dagegen, dort gehandelt zu werden. Es ist erst kurze Zeit her, daß Daimler Benz als erstes deutsches Unternehmen an der New Yorker Börse notiert wurde. Die Regeln der GAAP werden ständig vom „Financial Accounting Standards Board“ (FASB) kontrolliert und auf den neuesten Stand gebracht. Die Einhaltung der Regeln wird von der Securities and Exchange Commission (SEC) überwacht, und Nichteinhaltung wird strafrechtlich verfolgt.

#### Bilanzen

Nach den GAAP-Regeln müssen Aktiengesellschaften einen Jahresabschluß veröffentlichen, der unter anderem drei Einzelabschlüsse enthalten muß: Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Bewegungsbilanz. Diese bilden das Rückgrat amerikanischen Rechnungswesens. Zusammen vermitteln sie dem Fachmann ein klares Bild über Leistung, Wert und Liquidität des Unternehmens.

Die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt die Leistung eines Unternehmens über einen bestimmten Zeitraum auf. Obwohl Finanzfachleute bei der Bewertung eines Unternehmens alle drei Abschlüsse einzeln in Betracht ziehen, ist es der genannte Gewinn, der den Aktienpreis eines

amerikanischen Unternehmens direkt beeinflussen kann. So fiel z. B. im Januar 1993, als IBM für 1992 einen Rekordverlust von 4,97 Milliarden \$ meldete, der Aktienpreis des Unternehmens, mit 49,5 \$ pro Aktie bereits auf dem Tiefpunkt, um weitere 1,125 \$.

Die Bilanz mißt das Vermögen eines Unternehmens. Obwohl die Aktiva eines Unternehmens groß erscheinen mögen, ist der Prozentsatz von Fremdkapital gegenüber Eigenkapital der eigentlich wichtige Punkt. Es ist einleuchtend, daß ein Unternehmen, das einen großen Anteil an Fremdkapital hat, nicht so vermögend ist, wie es durch den ersten Blick auf die Aktiva erscheinen mag.

Viele Jahre lang mußten amerikanische Unternehmen nur eine Gewinn- und Verlustrechnung und eine Bilanz veröffentlichen. Man nahm an, daß dies ausreichen würde, um dem Fachmann ein abgerundetes Bild über die Position des Unternehmens zu geben. Mit der Aufnahme von Bestandswerten, Abschreibung und Steuervorteilen in die Gewinn- und Verlustrechnung kann ein Unternehmen, das in dem berichteten Jahr schlecht abgeschnitten hat, dennoch ein geringes bis beträchtliches Einkommen vermelden. Im Jahre 1986 verkündete das FASB, daß eine Bewegungsbilanz mit in den Jahresbericht aufgenommen werden müßte. Diese bewertet die Liquidität des Unternehmens und führt nur solche Transaktionen auf, bei denen Bargeld den Besitzer gewechselt hat. Obwohl Gewinn als die

Zunahme von Erträgen über einen bestimmten Zeitraum definiert ist, müssen diese Erträge nicht unbedingt liquider Form sein. Außerdem müssen der Zu- und Abfluß von Bargeld nicht notwendigerweise das Ergebnis von Betriebseinkünften sein, sondern können auch von außergewöhnlichen Umständen herrühren. Indem sie genau aufzeigt, woher das eingenommene Bargeld stammt, unterscheidet die Bewegungsbilanz deutlich zwischen Rentabilität und Liquidität.

#### Quartalsberichte

Zusätzlich zu den Jahresberichten veröffentlichen die meisten Aktiengesellschaften in den USA Finanzdaten auf vierteljährlicher Basis. Diese „Quartalsberichte“ sind nicht so detailliert wie die Jahresberichte und beschränken sich auf ausgewählte Zahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung, wie zum Beispiel Gewinn und Umsatz für die vorausgegangenen drei Monate. Obwohl sie allen Interessensgruppen des Unternehmens wie Kreditgebern, Kunden, Lieferanten, Arbeitnehmern und Regierung zugute kommen, sind es doch die Investoren, Aktionäre und Besitzer von Schuldverschreibungen, für die diese Berichte hauptsächlich gedacht sind. Investoren benutzen die vierteljährlichen Umsatzzahlen zusammen mit anderen Daten, um einzuschätzen, wie gut das Unternehmen, und somit ihre Investition, läuft.

#### Die Folge der Finanzberichte auf die Wertpapierpreise

Amerikanische Investoren neigen dazu, weniger Geduld mit dem Wachstum ihrer Investition zu haben als ihre europäischen oder japanischen Kollegen. Dies ist teilweise auf ihr allgemein kurzfristiges Denken zurückzuführen, aber auch darauf, daß SEC-Vorschriften es Banken verbieten, Aktien von Firmen zu besitzen, denen sie Kapital geliehen haben.

Ein Kapitalgeber, der über mehrere Jahre viel in eine Firma investiert hat, ist natürlich an guten und langfristig stabilen Leistungen des Unternehmens interessiert. Er ist daher eher bereit, mehrere schlechte Quartalsberichte zu akzeptieren. Dies trifft auf deutsche und japanische Unternehmen zu. Da hier die Interessen von Banken und Industrie eng miteinander verbunden sind, findet man oft die Führungskräfte von Banken im Vorstand großer Unternehmen. So hat der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank zum Beispiel einen ständigen Sitz im Vorstand von Daimler-Benz. Dies führt in der Regel zu stabileren Wertpapierpreisen nach der Veröffentlichung von Finanzberichten.

In den USA hingegen überdenken viele Investoren nach nur wenigen unterdurchschnittlichen Quartalsberichten ihr Interesse an einem Unternehmen und verkaufen ihre Anteile für vielversprechendere Investitionen. Dies führt zu wachsendem Angebot der betroffenen Aktie auf dem

offenen Markt, wodurch wiederum der Preis gedrückt wird und der Wert der Aktie fällt. Dies zeigt, daß das Unternehmen in den Augen der Investoren nicht mehr den gleichen Wert hat wie vor der Veröffentlichung der Quartalsberichte. Ein gegenteiliges Szenario ist ebenfalls möglich. Wenn ein Unternehmen eine Reihe von überdurchschnittlichen Ergebnissen erzielt hat, kaufen Investoren eilig die Aktien dieses Unternehmens und treiben dadurch Nachfrage und Preis hoch. Am Ende haben Investitionen in dieses Unternehmen an Wert gewonnen. Zwar ist dieses Phänomen an allen großen Wertpapierbörsen zu beobachten, jedoch findet man nirgendwo so starke Schwankungen wie in den USA während der Veröffentlichung von Finanzberichten. Tatsächlich können derartige Aktienpreisschwankungen bereits nach der Veröffentlichung von nur einem Quartalsbericht beobachtet werden.

#### Folgen für Entscheidungen und Strategien des Managements

Die Leistung der Geschäftsführung wird nach der Entwicklung des Unternehmens beurteilt. Dies ist auch in den USA nicht anders. Für die meisten amerikanischen Aktionäre stellt der Aktienpreis eines Unternehmens nicht nur direkt die Bewertung ihrer Investition in die Firma dar, sondern auch einen objektiven Indikator für den wirtschaftlichen Zustand des Un-

ternehmens. Die Unternehmensführung weiß dies und auch, daß sie für den Wert der Investitionen ihrer Aktionäre verantwortlich gemacht wird. Ihre Bemühungen konzentrieren sich deshalb auf die ständige Veröffentlichung von positiven Quartalsberichten, wodurch der Preis der Aktien hochgetrieben wird. Das Unternehmen ist dem Druck ausgesetzt, innerhalb eines kurzen Zeitraums Umsatz und Produktion zu erhöhen, Kosten zu senken und Markttrends zu identifizieren und auszunutzen.

Diese Methode hat viele Vorteile für das amerikanische Unternehmen. Sie veranlaßt zu schnellen Entscheidungsprozessen, da nicht jedesmal Zeit für umfangreiche Analysen bleibt. Außerdem werden Entscheidungen durch relativ geringe bürokratische Kontrollen und höhere Verantwortung des Einzelnen erleichtert. Innovation und Flexibilität innerhalb der Unternehmensstruktur werden gefördert, so daß Entscheidungen schnell umgesetzt werden und das Unternehmen sich leichter wechselnden Umständen anpassen kann. Um ein konstantes vierteljährliches Wachstum zu erzielen, entwickeln amerikanische Firmen gezielt kurzfristige Strategien. Geschäftspläne werden oft monatlich statt jährlich erstellt, so daß die Unternehmensstrategie leichter geändert werden kann, sollten die Umstände dies rechtfertigen.

Dieses kurzfristige Denken hat amerikanischen Firmen in relativ neuen,

schnellebigen und hochtechnisierten Industrien einen klaren Vorsprung vor der Konkurrenz verschafft. Ein gutes Beispiel ist die Computerbranche, wo Entdeckungen von heute morgen schon überholt sind. Die meisten der erfolgreichsten Firmen sind aus den USA einschließlich junger Unternehmen wie Apple, die mit einem innovativen Produkt in einer Garage anfangen. Noch beeindruckender jedoch ist die Flut an kleinen Software-, Network- und Peripherie-Firmen, die heute den anderen Teil dieser Branche ausmachen. In diesem Umfeld kann eine

Firma, die nicht offensiv ist, nicht lange überleben.

Kurzfristiges Denken bringt jedoch auch Nachteile mit sich. Im Vergleich zu europäischen und japanischen Unternehmen fehlt amerikanischen Firmen beständige langfristige Planung. Langfristige Projekte, die vielleicht erst in fünf, zehn oder sogar zwanzig Jahren Profit abwerfen, werden nur zögernd angegangen. Da die ferne Zukunft nicht so wichtig ist wie die nahe Zukunft, werden Manager davon abgehalten, Gewinne wieder in die Firma zu investieren. Dies bringt den konti-

nuerlichen Verbesserungsprozeß zum Stillstand, was in der Zukunft zu einer Schwäche gegenüber Konkurrenten führen kann.

Es leuchtet ein, daß der Einfluß des Rechnungswesens auf das amerikanische Geschäftswesen ziemlich einzigartig ist. Dies fällt besonders beim Vergleich mit traditionellem deutschen Denken auf. Kurz und bündig kann man es vielleicht so umschreiben: Wo ein Problem im Geschäftsleben auftaucht, sucht der Amerikaner nach der Lösung und der Deutsche nach dem Grund für dieses Problem.

## **U.S. Financial Accounting And its Effect on Company Strategies Financial vs. Managerial Accounting**

In the U.S., there are two forms of accounting that have specific functions within the corporate structure: financial accounting and managerial accounting. Understanding the difference between the two is critical before one can explore the effects financial accounting has on companies' strategies. Financial accounting is used as a tool to project an accurate picture of a company's worth to the outside world, whereas managerial accounting is used internally for

decision making. Unlike financial accounting, managerial accounting does not have to follow guidelines and can be tailor-made for the manager making a certain decision. Because its use is internal, the depth of information available for managerial accounting is greater than that of financial accounting and therefore it will tell a complete story needed to base business decisions on. Traditional American business philosophy dictates that companies should carry two sets of books

for both forms of accounting. Research, however, has shown that over 50% of U.S. firms have only a financial accounting system, and use these figures to base business decisions on.

### **GAAP, FASB and the SEC**

Publicly traded U.S. companies, by law, must disclose certain information about their assets and economic situation. To compile industry cross references it is

necessary to use one uniform accounting system. In the U.S., all firms follow a nationwide set of accounting rules known as GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). In fact, the annual reports of public companies are required to include a statement by an independent auditor indicating that the company was audited in conformity with GAAP.

To be sure, all industrialized nations have a legalized system of accounting; however, the GAAP of the U.S. stands out as the most exposing. This tradition has its roots in the Great New York Market Crash of 1929. Prior to this "bust" and ensuing Great Depression, U.S. accounting rules were lenient, allowing for dummy corporations to emerge which would solicit investors' money and then disappear. As a reaction to this misuse, regulation of the 1930's forced companies to comply with GAAP and disclose their financial data. In the spirit of competition, it is in every firm's interest to reveal as little information as possible to the outside world. Disclosure under GAAP is much more extensive than under German accounting rules, and since disclosure under GAAP is a requirement for public trading of stock in the U.S., most German firms elect not to be traded on the "Big Board". It was not until recently that the New York Stock Exchange listed its first German company: Daimler-Benz.

The rules of GAAP are continually monitored and updated by the FASB (Financial Accounting Standards Board).

Compliance with the rules is policed by the SEC (Securities and Exchange Commission), and offenders will be prosecuted.

### **Financial Statements**

According to GAAP regulations, publicly held companies must publish an annual report containing, among other things, three statements that constitute the backbone of U.S. financial accounting: the income statement, balance sheet and the statement of cash flows. Together, these statements give the analyst a clear picture of a company's performance, assets and liquidity.

The income statement or P&L (Profit and Loss) sheet measures a company's performance over time. Although financial analysts take all three statements into consideration when evaluating a company's strength, it is the reported income that can directly influence the price of a U.S. company's stock. In January 1993, for example, when IBM announced its record loss of \$ 4.97 billion for 1992, its stock price, already rock-bottom at \$ 49.5 a share, decreased another \$ 1.125.

The balance sheet measures the wealth of a company. Although a company's assets may appear to be great, it is the percentage of debt to owner's equity that completes the story. Clearly a company which is highly leveraged, or has a large debt, is not as wealthy as its reported assets may first indicate.

For many years, U.S. firms were only required to report an income statement and balance sheet, assuming that they sufficed in giving the analyst a well rounded view of a company's position. However, with the inclusion of inventory value, depreciation and tax credits in the income statement, a firm performing poorly in the current year can still report a positive if not substantial income. In 1986, FASB announced the addition of a Statement of Cash Flows to the requirements of the annual report. Measuring the liquidity of a firm, it reports only those transactions where cash traded hands. Although income is defined as the increase in net assets over a period, these assets may not be in a liquid form. Furthermore, cash inflows or outflows may not be the result of operational revenue, but rather some extraordinary circumstance. By outlining exactly where the period's cash came from, the Statement of Cash Flows emphasizes the distinction between profitability and liquidity.

### **Quarterly Reports**

In addition to the annual reports, most publicly held U.S. companies also report financial data on a quarterly basis. These "quarterly reports" are not as extensive as the annual reports and are limited to select income statement data, such as profit and sales for the prior three months. Although these reports benefit all outside interests in the company including lenders, cus-

## **International Finance/Controlling**

Our client is a leading multinational manufacturer of high quality, hi-tech retail equipment with a turnover of DM 660 M, and with a distribution network through its own subsidiaries in 20 countries worldwide. The head office of this division of a European concern is located in London. Due to restructuring, various areas will be relocated to the Frankfurt metropolitan area, where after an initial 2 months training period in London our client offers a challenging opportunity to a young

# **Financial Accountant Assistant Controller**

**Your tasks:** Consolidation and preparation of monthly financial reports, development of quarterly forecasts and annual budgets, execution of various ad hoc projects for senior management as well as extensive liaison with controllers of the subsidiaries on matters ranging from systems issues to general accounting questions.

**Your profile:** After receiving your business degree or MBA you've been able to gain first professional experience in finance and administration or controlling, preferably with an internationally operating company or a major public accounting firm. You possess strong PC skills and interest, which will enable you to learn and assist implementing a new AS 400 based reporting system. Furthermore good hands-on experience of Lotus 1-2-3, especially financial modeling techniques are required.

You must have proven communication skills and the ability to work well under pressure and tight deadlines, both within a small head office team and under your own initiative. You should be bilingual (English/German) and able to earn international acceptance.

Would you like to continue your professional career with an expanding global organization that offers attractive employment opportunities? In this case don't pass up this chance. Please send your complete application documents, including CV, references, photograph and salary history to box nr. 5160, attn. Dr. Kerstin Steiner, P.O. Box 750352, 60533 Frankfurt.



**Konstroffer & Partner Personalmarketing KG**  
Frankfurt Airport Center · Tel. 0 69 / 69 34 77

Die in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung im Format 175 mm hoch und 185 mm breit veröffentlichte Anzeige erzielte 48 Zuschriften.

This ad in the Frankfurter Allgemeine Zeitung in the size of 175 mm deep and 185 mm wide received 48 responses.

tomers, suppliers, labor and the government, it is the investors or stock and bond holders for which they are intended. Investors use the quarterly income figures together with other data to assess how well the company and thus their investment in that company performs.

### **The Effect of Financial Reports on Cost of Securities**

American investors tend to have a shorter patience for growth of their investments than do their European and Japanese counterparts. This is due in part to the general short-term philosophy of American investors, but also because SEC regulations forbid banks to invest in the same companies they have lent capital. A lender who has invested heavily in a company for many years has an interest in seeing that company perform and remain stable in the long-term and is more willing to accept a series of poor quarterly reports. This applies to Japanese and German companies. With banks' and industries' interests so closely aligned, top bank executives will often be members of the board of directors of large companies. For example, the chairman of the board of Deutsche Bank maintains a permanent seat on the board of directors of Daimler Benz. This generally results in a more stable movement of securities prices during the releasing of financial reports.

In the U.S., however, after only a few less-than-average quarterly reports,

many investors will re-evaluate their interest in the company and sell their stock on the open market, thereby driving its price down. Consequently, the stock's value decreases, indicating that the company is no longer worth as much to investors as before the issuing of the quarterly reports. The opposite is possible as well. When a firm has a string of above-average results, investors will rush to buy its stocks, increasing demand and driving up the stock price. In the end, investments in this company have increased in value. Whereas this phenomenon is common to all the major stock markets, nowhere is the fluctuation as high as in the U.S. during financial reporting. Indeed, such stock price changes can even occur after only one quarterly report.

### **Effects on Management Decisions and Strategies**

Most CEOs are evaluated on the performance of the company he or she runs, and in the U.S., this is no exception. For most U.S. stock holders, the price of a company's stock is not only a direct valuation of their investment in the company, but an unbiased indicator of the company's performance as well. CEOs understand this, and know that they are held responsible for the value of the shareholders' investment. Therefore, they concentrate their efforts on continually producing a positive quarterly report and thereby increasing the price of the company's stock. Pres-

sure is put on the organization to increase sales and production, cut costs, identify and take advantage of trends in the market, all within a short time span.

This approach has many advantages for American firms. It fuels fast paced decision making in that there is no time for comprehensive analyses at every turn. Furthermore, decision making is facilitated by the relative lack of bureaucratic control and more individual responsibility. Innovation and flexibility within the corporate structure is being promoted, decisions are implemented without delay and the organization is able to adapt quickly to changing circumstances. Finally, in order to attain the goal of consistent growth on a quarterly basis, U.S. companies develop short-term strategies. Business plans are often calculated in month intervals instead of years, allowing for an easier alteration or change in the company's strategy should events warrant such action.

This short-term philosophy has given U.S. companies a clear edge over their competitors in relatively new, fast moving, and high-tech industries. One such example is the computer industry, where today's breakthroughs are obsolete tomorrow. Many of the most successful firms are from the U.S., including young companies such as Apple, which began in a garage with an innovative product. Even more impressive, however, is the amount of small software, computer peripherals and services related companies that make

up the rest of the industry today. In such an environment, any company that is not proactive will not last long.

There are, however, also some disadvantages to focusing on the short-term. Many U.S. companies lack consistent long-term planning when compared to their European and Japanese counterparts. There is a hesitation to embark on

any far reaching projects that may bring rewards only after five, ten or maybe twenty years. Similarly, since the distant future is not as important as the short-term, managers are dissuaded to reinvest profits into the company. This brings the continual improvement process to a standstill, which can lead to exploitation by competitors.

It is evident that the influence of the U.S. accounting system on American business is quite unique. This becomes even more apparent when compared to the German conventional way of thinking. Perhaps most succinctly put, is the old adage: when a problem arises, the American will search for a solution and the German will search for the cause.



## Chapter 11 – die zweite Chance für Unternehmen, die in schweren Turbulenzen sind

**A**ls Charles Darwin seine Selektionstheorie entwickelte, hatte er dabei sicherlich nicht die Marktwirtschaft im Sinn. Für Wirtschaftswissenschaftler ist Darwins Theorie jedoch auch auf Unternehmen anwendbar, die im internationalen Umfeld agieren. Firmen konkurrieren miteinander, um Marktanteile zu gewinnen und die vorhandene Gewinnspanne aufrechtzuerhalten. Einige Firmen sind dabei unweigerlich effizienter als andere und haben Erfolg auf Kosten ihrer Konkurrenten. Diese Konkurrenz ist der Motor für die Wirtschaftssysteme, auf denen der Großteil der westlichen Welt den Reichtum begründet.

In einer perfekten Wirtschaft würden die „Siegerfirmen“ weiterhin Güter und Dienstleistungen besserer Qualität und zu günstigeren Preisen anbieten und die Verlierer würden zugrunde gehen, um Platz für neue Konkurrenten zu machen. In der Realität ist es jedoch so, daß der Bankrott einer Firma das Leben unzähliger Menschen beeinflussen kann. Die meisten Länder haben daher Gesetze entwickelt, die die Folgen eines Bankrottes für die Betroffenen abschwächen sollen. Im Vergleich zu den anderen großen Industrie-

nationen sind diese Gesetze in den USA am mildesten.

Im Jahre 1978 wurde das Konkursrecht der USA durch die Einführung des sogenannten „Bankruptcy Reform Act“ liberalisiert. Das sogenannte Chapter 11, das Teil des Bankruptcy Reform Act ist, versucht, kränkelnden Firmen eine zweite Chance zu geben und Arbeitsplätze zu sichern, indem es Bestimmungen über eine mögliche Umstrukturierung zur Wiedererlangung der Firmenrentabilität enthält. Es ist dieses berühmte Chapter 11, das das Konkursrecht der USA von denen anderer Länder unterscheidet.

Eine amerikanische Firma, die zahlungsunfähig ist, kann einen Antrag auf Chapter 11 stellen und so vor ihren Gläubigern geschützt werden. Sobald dem Antrag stattgegeben worden ist, muß die Geschäftsleitung dem vorsitzenden Richter innerhalb von 120 Tagen einen Plan zur Umstrukturierung der Firma vorlegen. Ist diese Frist einmal abgelaufen, können auch andere Interessengruppen wie Gläubiger und Aktionäre einen Umstrukturierungsplan vorlegen. In den meisten Fällen ist es jedoch die Geschäftsleitung, die den Plan einreicht. Durch die große Masse von derartigen Verfahren gewähren viele

Richter oft eine Fristverlängerung. Der Plan enthält Vorschläge zur Umstrukturierung der Schulden, Aktienübertragung und Firmenstrategien, die die Firma in die Rentabilität zurückführen sollen. Damit der Plan angenommen wird, müssen zwei Drittel der Gläubiger und Aktionäre zustimmen. Solange ein Unternehmen den Schutz des Chapter 11 genießt, können einige Zinszahlungen an Gläubiger eingestellt werden, und die Firma erhält Zugang zu neuen Kreditmöglichkeiten. Dies gibt der Geschäftsleitung die nötige Atempause, um die Gesellschaft wieder auf die Beine zu bringen.

### Risiken überwiegen Chancen

In jüngster Zeit ist der Schutz durch Chapter 11 zunehmend ins Kreuzfeuer der Kritik geraten. Obwohl das Ziel von Chapter 11 war, Gläubigern und Aktionären die gleichen Rechte zu geben, gelingt dies nicht, da durch die zögerliche Abwicklung von Chapter 11-Verfahren die Aktionäre bevorteilt werden. Wenn eine bankrotte Firma liquidiert wird, sind es in der Regel die Aktionäre, die den größten Verlust erleiden. Es ist daher in ihrem Interesse, sich für Chapter 11 zu entscheiden

und die Firma in der Hoffnung am Leben zu erhalten, daß sich ihre Investition irgendwann einmal wieder lohnen wird. Bei der anderen Alternative, dem Verkauf der Konkursmasse nach Chapter 13, stünden sie hinterher mit leeren Händen da.

Studien haben bewiesen, daß mit Abstand die meisten Firmen, die den Schutz von Chapter 11 genossen haben, nicht wieder rentabel geworden sind. Ms. Edith Hotchkiss von der New York University führte eine unabhängige Untersuchung von 1096 Aktiengesellschaften durch, die zwischen 1979 und 1990 Antrag auf Chapter 11 stellten. Dabei konnte festgestellt werden, daß dies bei über 80 % der Firmen unter Chapter 11 zur Liquidation führte. Auch die verbleibenden Organisationen waren nicht unbedingt geheilt. 100 der 248 Aktiengesellschaften, die ihre Reorganisation erfolgreich abgeschlossen hatten, befanden sich schon 2 Jahre später wieder in den roten Zahlen und 29 davon stellten einen erneuten Antrag auf Chapter 11. (Quelle: Economist, 1. August 1992). Je länger eine aussichtslose Firma überlebt, desto mehr Rechtsanwaltsgebühren, Gerichtskosten und zusätzliche Schulden fallen an. Wenn die Liquidation schließlich unvermeidlich ist, ist der Wert der Firma wesentlich geringer als zu Beginn des Konkursverfahrens. Als Eastern Airlines Antrag auf Chapter 11 im Jahre 1989 stattgegeben wurde, lag der effektive Wert der Firma bei mehr als einer Milliarde Dollar. Als das Unternehmen 1991 endgültig Pleite machte, hatte es 400

Millionen Dollar bei dem Versuch verbraucht, im Geschäft zu bleiben. Die Kritiker argumentieren, daß in derartigen Fällen das Geld, das normalerweise Gläubigern zusteht, für eine Sache verschwendet wird, die sowieso unvermeidlich ist. Außerdem haben Manager das Chapter 11 benutzt, um ihren eigenen Arbeitsplatz zu sichern. Es ist zweifellos in ihrem Interesse, daß die Firma so lange wie möglich aufrechterhalten wird. Die Ironie von Chapter 11 ist, daß dieselben Manager, die die Firma in den Bankrott gebracht haben, die Aufgabe erhalten, sie zu ändern und zu neuem Leben zu erwecken.

### Chapter 11 als strategisches Mittel

1991 haben fast 21000 amerikanische Firmen den Antrag auf Chapter 11 gestellt. Firmen benutzen das Konkursrecht oft als strategisches Mittel. Die Kritiker argumentieren, daß in solchen Fällen der ursprüngliche Sinn des Chapter 11 verloren geht. Als Texaco 1987 einen wichtigen Gerichtsprozeß gegen Getty Oil verlor, meldete die Firma sogleich Bankrott an, um eine geringere Ausgleichszahlung als die vom Gericht festgesetzte auszuhandeln. Durch diese Strategie mußte das Unternehmen acht Milliarden Dollar weniger zahlen. Sowohl die Besitzer als auch die Führungskräfte von Firmen, die Chapter 11 beantragt haben, schneiden manchmal ganz gut ab, während die Gläubiger das Nachsehen haben. William Farley, die führende Figur der Bekleidungsindustrie

und Chef eines drei Milliarden Dollar Riesen mit Markennamen wie „Fruit-of-the-Loom“, beantragte 1991 Chapter 11 für sein Unternehmen. Er selbst konnte jedoch fast 100 Millionen Dollar seines Privatvermögens behalten, das er als Chef des Unternehmens verdient hatte.

Das letzte und wahrscheinlich stärkste Argument gegen Chapter 11 kommt von führenden Firmen, die rentabel sind und gegen Firmen konkurrieren müssen, die den Schutz von Chapter 11 genießen. Sie kritisieren, daß Chapter 11-Firmen aufgrund fehlender Zinsbelastung und neuer Kreditmöglichkeiten einen unfairen Vorteil gegenüber der Konkurrenz haben. Zwei amerikanische Fluggesellschaften, TWA und Continental, befinden sich zur Zeit in Chapter 11. Beide haben ihre neu gewonnene Freiheit dazu benutzt, Kosten zu senken, ihre Flotte zu verbessern und in einen Preiskrieg mit der Konkurrenz zu treten. Dies führte zu einer radikalen Senkung der Flugpreise in den USA und schädigte die gesunden Konkurrenten wie Delta, American und United. Die Bush Regierung schenkte derartigen Beschwerden keine Beachtung. Die Clinton Regierung jedoch hat von diesem Thema, das von den Vorstandsvorsitzenden der amerikanischen Fluggesellschaften zur Sprache gebracht worden ist, Notiz genommen. In einem Interview in „Business Week“ zeigte sich Michael J. Durham, Finanzdirektor von American Airlines Inc., optimistisch, daß die Bestimmungen

des Chapter 11 möglicherweise geändert werden könnten.

### **StorageTek als Erfolgsstory**

Es gibt andererseits jedoch auch Erfolgsgeschichten über Firmen, die Pech gehabt und Chapter 11 als Mittel zur Überwindung schlechter Zeiten genutzt haben. Das Ergebnis sind entschädigte Gläubiger, zufriedene Aktionäre und vor allen Dingen das, was der eigentliche Sinn von Chapter 11 ist: Die Sicherung von Arbeitsplätzen. 1984 hat StorageTek, ein erfolgreiches Unternehmen für Datenspeicherungs-Peripherie, wegen angeblich schlechter Qualität und fehlgeschlagener Expansionsprojekte Bankrott nach Chapter 11 erklärt. Das Unternehmen tauschte seinen Vorstandsvorsitzenden aus, strich zwei Führungsebenen und überzeugte die Gläubiger davon, ein Projekt zur Entwicklung eines neuen Datenspeichersystems zu finanzieren. Ohne die Verpflichtung, alte Schulden zu begleichen, gelang es der Firma, eine neue Serie von Bandspeichersystemen (das sogenannte „4400 Automated Cartridge System“) einzuführen, die erfolgreich genug war, um das Unternehmen bis 1987 aus dem Bankrott herauszuholen. 1992 brachte die Firma ihr neues „Iceberg Disc System“ auf den Markt und eroberte sich dadurch wieder eine führende Position in der Branche. Zweifellos werden Gesetze benötigt, die Firmen in derartigen Situatio-

nen schützen. Ob jedoch das Chapter 11 in seiner gegenwärtigen Form geändert wird, bleibt abzuwarten.

### **Risiken und Chancen für Mitarbeiter**

Ein Unternehmen, das sich in einem Chapter 11-Verfahren befindet, sieht sich oft schwindender Moral und verstärkter Spannung zwischen Vorgesetzten und Angestellten gegenüber. Mit einer Umstrukturierung gehen oft Entlassungen einher, und die Kommunikation scheint nicht so gut zu funktionieren. Es entsteht eine gewisse Orientierungslosigkeit, die dadurch deutlich wird, daß Führungskräfte ihren Angestellten oft widersprüchliche Informationen geben. Außerdem entsteht Raum für Gerüchte, wofür große Unternehmen eher anfällig sind.

Bewerber, die vor der Entscheidung stehen, ihre berufliche Laufbahn bei einem Unternehmen zu starten oder fortzusetzen, das sich in einem Chapter 11-Verfahren befindet, sollten Risiken und Chancen abwägen. Dabei darf nicht vergessen werden, daß die Überlebenschance für eine erneute Rentabilität der Firma statistisch sehr gering ist. Der sonst sprichwörtliche Teamgeist kann in einem solchen Unternehmen auf der Strecke bleiben, das Klima ist möglicherweise recht unfreundlich. In den ausländischen Niederlassungen können die Spannungen

sogar noch größer sein. Es ist nicht auszuschließen, daß die Niederlassung verkauft wird, um Kapital für das Mutterunternehmen aufzubringen. Wie bei jeder Fusionierung oder neuen Firmenallianz führt das zu Unsicherheiten bei der Belegschaft, und die Sache kann gut oder schlecht ausgehen.

Der bereits erwähnte Fall von Texaco ist auch ein Beispiel dafür, wie es der deutschen Niederlassung eines amerikanischen Unternehmens ergehen kann, das Bankrott erklärt hat. Um das für die Ausgleichszahlung notwendige Kapital aufzubringen, verkaufte Texaco seine deutsche Niederlassung für 1,2 Milliarden Dollar. Die deutschen Angestellten hatten das große Glück, daß das Unternehmen übernommen und ihre Arbeitsplätze erhalten wurden. Hätte sich die neue Geschäftsführung jedoch dazu entschlossen, das Unternehmen aufzulösen und die Besitzanteile gewinnbringend zu verkaufen, hätten die Angestellten ihre Arbeitsplätze verloren. Angesicht der ungewissen Zukunft von Chapter 11-Firmen sollte ein Bewerber zu analysieren versuchen, wie hoch das Risiko tatsächlich ist und ob er bereit ist, einen möglichen Knick in seiner Laufbahn zu riskieren. Wer hier trotz aller schlechter Erfahrungen und Prognosen auf das richtige Pferd gesetzt hat, wird bei hohem Einsatz verbunden mit überdurchschnittlichen Leistungen und hoffentlich exzellenten Ergebnissen als Gewinner durch's Ziel gehen.

## Chapter 11 – A Second Chance For Ailing Companies

**W**hen Charles Darwin developed his theory on "The Survival of The Fittest" he probably didn't have the market economy in mind. However, for economists, this theory can also be applied to companies operating in a global environment. Companies compete with one another in order to gain market share and maintain profit margins. Inevitably, some organizations will prove to be more efficient than others in conducting business and are thus more successful at the expense of their competitors. It is this competition that drives the market environment that most of the Western World relies on for its prosperity.

In a perfect economic environment, the "winning companies" would go on to produce more goods and services at a higher quality and lower price, and the losers would disappear making room for new competition. In reality, however, a firm in bankruptcy can affect the lives of thousands of people. Therefore, most countries have developed laws to soften the blow of bankruptcy on everybody involved. In the United States, these laws are the most lenient of any major industrialized nation.

In 1978, a liberalization of the United States Bankruptcy Law occurred with the introduction of the Bankruptcy Reform Act. In an attempt to give ailing companies a second chance and thereby securing jobs for the employees, the Act's 11th Chapter outlines a plan by which companies can reorganize in order to regain profitability. It is this infamous Chapter 11 that distinguishes U.S. bankruptcy laws from those of all other nations.

A U.S. firm unable to repay its debts can file under Chapter 11 and receive protection from its creditors. Once in Chapter 11, senior managers have 120 days to submit a plan for reorganization to the presiding judge. After this time period, other groups, such as creditors and stockholders, may introduce a plan as well. In most cases, only the managers present plans, and due to the overload of cases, judges have often allowed extensions to the deadline. These plans include debt restructuring, equity transfers, and operational strategies for regaining profitability. In order for the plan to be implemented two thirds of the creditors and shareholders must approve it. While under Chapter 11 protection, some interest payments to creditors are suspended, and the business

gains access to new capital. This allows management the breathing space needed to get the company on its feet again.

### Risks Versus Opportunities

In recent years, the Chapter 11 protection has come under sharp criticism. Although its aim was to give equal power to both creditors and stockholders, it falls short in that the length of time bankruptcy cases linger, indicates a favoring of the stockholders. If a bankrupt company is liquidated, stockholders generally take the greatest losses. It is therefore in their interest to always opt for Chapter 11 and keep the company alive in the hopes that someday their investment will regain value. The other alternative, a Chapter 13 sale of the assets, would leave them with nothing. Studies have shown that by far the most companies that have sought Chapter 11 protection have failed to regain profitability. Ms. Edith Hotchkiss, New York University, conducted an independent study of 1,096 public companies that filed for Chapter 11 protection between 1979 and 1990. Her findings were that for more than 80% of firms in Chapter 11 liquidation was the destination. Even the others were not

necessarily cured, 100 of the 248 firms that left Chapter 11 as public companies were back in the red two years later. Of these, 29 went back into Chapter 11. (Source: Economist, August 1, 1992). The longer a hopeless company stays alive, the more legal fees and extra debt it incurs, and when a breakup is inevitable its value is much less than what it was at the beginning of the bankruptcy proceedings. When Eastern Airlines entered Chapter 11 in 1989, it had a net worth of over \$1 billion. By the time it finally folded in 1991, it had used up \$100 million in trying to remain in business. In such cases, critics argue that money creditors would have received is wasted on the inevitable. Furthermore, managers have used Chapter 11 as a way of maintaining their jobs. It is clearly in their interest that the company lingers as long as possible. The irony of Chapter 11 is that the same managers who brought the company to bankruptcy are given the task to reform it and bring it back to life.

### **Chapter 11 is Used as a Strategic Tool**

In 1991, nearly 21,000 U.S. firms filed Chapter 11 petitions. Often, companies use the bankruptcy law as a strategic tool, and critics maintain that in such cases, Chapter 11 fails in what it was originally created to do. When Texaco lost a major court case with Getty Oil in 1987, it immediately declared bankruptcy in order to negotiate a smaller settlement than what was original-

ly awarded by the court. This strategy saved the company \$8 billion. Furthermore, both owners and managers of companies in Chapter 11 can sometimes fare quite well while creditors get caught holding the bag. William Farley, the apparel industry giant and head of a \$3 billion conglomerate including brand names such as "Fruit-of-the-Loom", filed for Chapter 11 in 1991. He was able to keep nearly \$100 million of his personal assets acquired during his time with the company.

The final and probably most potent criticism of Chapter 11 comes from leading profitable companies competing against those under Chapter 11 protection. They claim that such companies have an unfair competitive advantage due to the lack of an interest payment burden and access to new capital. In the U.S. airline industry, two major competitors, TWA and Continental, are currently under Chapter 11. Both have used their new-found freedom to cut costs, improve the fleet and drastically reduce prices. This has resulted in an all-out fare war with their competitors in the United States and has hurt healthy rivals, such as Delta, American and United. The Bush Administration paid no heed to such complaints, however, the Clinton Administration has taken notice to this specific issue raised by U.S. airline CEOs. In a "Business Week" interview, Michael J. Durham, American Airlines Inc.'s Chief Financial Officer, declared his optimism towards a possible change in the Chapter 11 regulation.

### **StorageTek – A Success Story**

On the other hand, there have been success stories, where companies, stricken with bad luck, have been able to utilize Chapter 11 as a means to overcome hard times. This results in repaid creditors, happy stockholders and what Chapter 11 was intended to be: an employed workforce. In 1984, StorageTek, a successful data storage periphery company, filed for Chapter 11 bankruptcy due to a bad quality reputation and failed expansion projects. They changed their CEO, eliminated two layers of management and convinced creditors to fund a project for the development of a new data storage system. Operating under the protection from past debts, the company managed to introduce its new line of tape storage system (4400 Automated Cartridge System) that proved successful enough to lift the company out of bankruptcy by 1987. In 1992, the company launched its new Iceberg Disc System, thereby re-establishing itself among the major players in the market. Clearly, there is a need for laws that protect companies in such situations, however, whether the existing Chapter 11 regulations will be altered in the future remains to be seen.

### **Risks but also Opportunities For Employees**

While under Chapter 11 proceedings, a company generally experiences a drain on

morale and increased tension between managers and employees. With restructuring often come lay-offs, and lines of communication tend not to flow as smoothly. A certain phase of confusion sets in and becomes apparent when managers are supplying the staff with conflicting informations, resulting in the spread of rumors. This especially applies to large organizations.

Applicants who are facing the decision whether or not to join or continue their career in a company currently under Chapter 11, have to carefully weigh the pros and cons. One should not forget to remember that the chance of survival and renewed profitability of such a company is slight. The proverbial team spirit may

be left behind and office atmosphere can be unpleasant. In foreign subsidiaries such a situation is often magnified because a sale of the branch might be eminent in order to raise capital for the home organization. As with any merger or new company alliance, this creates great uncertainty within the workforce, and can have either a positive or negative outcome.

The Texaco case mentioned earlier serves also as a good example of what might happen to a German subsidiary of an American company which has declared bankruptcy. In order to raise the capital needed for the settlement, Texaco sold off its German subsidiary for \$ 1.2 billion. The German employees had the good fortune that their organization would remain

intact under the new ownership, therefore, they were able to keep their jobs. However, if the new management had wanted to break up the company and sell off its assets for a possible profit, the employees would have lost their jobs. Considering the uncertain nature of such companies currently operating under Chapter 11, job seekers would be wise to explore the actual risks involved and a possible lateral career step. For those who have played their cards right in the face of such adversity and unfavorable forecasts there might be a chance to emerge as the ultimate winners, provided they offer exceptional drive combined with above-average performance and hopefully excellent results.



## Die amerikanische Stärke: Kundendienst

**C**ustomer Service – das ist sehr wahrscheinlich einer der wichtigsten und erfolgsentscheidenden Punkte im Maßnahmenkatalog für den heutigen und künftigen Geschäftserfolg auf nationaler und internationaler Ebene. Jeder im Berufsleben Tätige hat, und zwar unabhängig von der hierarchischen Ebene, hier einen wichtigen Beitrag zu leisten, denn hier liegt ein immenses, sehr oft ungenutztes Potential, und für diejenigen, die es nutzen, ein enormer, kaum zu schlagender Wettbewerbsvorteil. Nicht das Lippenbekenntnis, sondern professionell praktizierter Dienst am Kunden ist in jeder Branche eine sichere Überlebensstrategie und Erfolgsgarantie. Es verwundert deshalb nicht, daß die Customer Service-orientierten Unternehmen jeweils in den Spitzenpositionen ihrer Branchen liegen, während die Firmen mit „Lip Service“-Taktik oder gar völlig fehlender Kundendienst-Strategie irgendwo unter „ferner liefen“ landen.

Die amerikanischen Management-Gurus Peters und Waterman (Autoren von „In Search of Excellence“ und weiterer bahnbrechender Werke) postulieren hierzu: *Erfolgreiche Unternehmen sind hautnah am Kunden, andere Unternehmen sprechen darüber, die erfolgreichen Unternehmen tun es!*

Umfragen in den USA und Europa bestätigen die Bedeutung des „hautnah am Kunden“ plazierten Customer-Service, und dennoch tun sich so viele so schwer mit ihrer Service-Qualität. An dieser Stelle ist es angebracht, einmal über den Tellerrand hinaus in die USA, für viele das „Mutterland“ des Service, zu schauen.

Die Mehrzahl der amerikanischen Arbeitsplätze ist zwischenzeitlich im Service-Bereich angesiedelt. Hierzu zählen besonders Jobs in Handel, Information, Kommunikation, Hotel- und Gastgewerbe, Fluglinien, Transport, Reisebüros usw., um nur einige wichtige Gebiete zu nennen.

Nach der TARP (Technical Assistance Research Program of Washington, D.C.) ist zumindest einer von vier Kunden mit einem Produkt oder dem Service derart unzufrieden, daß er oder sie Lieferanten, Geschäft, Kaufhaus usw. wechselt. Einer von Vieren, und das in einem Land, in dem Kunden ohnehin eine mehr fordernde Einstellung zu besserem Service und auch mehr Macht haben als in Europa! Unternehmen und Organisationen erkennen, welche wichtige Rolle zufriedene Kunden spielen und welches Wachstumspotential sich hier eröffnet. Viele haben deshalb ein ausgefeiltes Service-Konzept zur zentralen Aussage ihrer Unternehmensphilosophie gemacht, mit dem sich alle

Mitarbeiter identifizieren. Man muß natürlich sehr genau wissen, was der Kunde heute und in der Zukunft will. Ebenso wichtig ist es, die eigene Organisation, ihren Führungsstil, die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu kennen, um mögliche Stolpersteine aus dem Weg räumen zu können. Slogans allein, die die Wichtigkeit des Kunden betonen, genügen nicht als ehrliches Aktionsprogramm. Das zu entwickeln und zu implementieren erfordert Zeit und Geld, ein Höchstmaß an analytischer, konzeptioneller, planerischer Vorbereitung sowie Konsequenz in der Positionierung und Umsetzung der Strategien und Aktionspläne. Sie halbherzig und im Schnellschußverfahren mit heißer Nadel zu stricken, wird den wirklichen Anforderungen keinesfalls genügen.

Ein überzeugendes Beispiel für die zielgerichtete Investition in ein unternehmensweites Trainings-Programm zur umfassenden Erfüllung von Kunden-Erwartungen und Service-Vorstellungen lieferte Jan Carlzon, der 1981 die skandinavische Fluglinie SAS als Präsident übernahm. Zu diesem Zeitpunkt erwirtschaftete die SAS ein Defizit von 8 Millionen US \$. Innerhalb von zwei Jahren gelang es Carlzon, eine totale Umkehrung der Verhältnisse und einen Gewinn von 71 Millionen US \$ zu erzielen.

## Die Gurken-Story

Bob Farrell ist in den USA weit mehr als 25 Jahre im Gastronomie-Geschäft tätig und baute erfolgreich eine Restaurant-Kette auf. Seine Erfahrung hatte ihn gelehrt, wie wichtig es ist, herauszufinden, was der Kunde will und es ihm dann auch zu geben. Eines Tages erhielt er von einem Stammgast, der immer einen Hamburger mit einer extra Gurke bestellte, einen Brief: Der Kunde hatte wieder einmal seinen Favoriten, Hamburger mit einer extra Gurke, bestellt. Ein neuer Mitarbeiter sagte ihm, daß die Gurke einen Quarter zusätzlich koste. Als der Kunde protestierte und darauf verwies, die Gurke immer ohne Extra-Berechnung erhalten zu haben, nahm die Bedienung mit dem Restaurant-Manager Rücksprache und eröffnete dann dem Kunden hochehrent, die Gurke koste ihn nur noch einen Nickel extra. Daraufhin verließ der Kunde das Restaurant und schrieb den besagten Brief. Bob Farrell schickte dem wenig erbauten Kunden einen Gutschein, verbunden mit einer persönlichen Entschuldigung und der Bitte, doch wieder in sein Restaurant zurückzukommen. Farrell nutzte diesen Vorfall, um die so wichtige und zentrale Stelle des Kunden-Service zu illustrieren: „*FOR CRYIN' OUT LOUD, GIVE 'EM THE PICKLE*“.

J. W. „Bill“ Marriott, in zweiter Generation Chef der ca. 10 Milliarden US \$ großen Marriott Corporation, wird nicht müde, seinem Management weltweit bei

jeder Gelegenheit die erfolgreiche Grundphilosophie zu vermitteln: „Kümmern Sie sich um die Angestellten und die wiederum werden sich um die Kunden kümmern“. Führungskräfte sollen unterstützen und anleiten. Es gibt ungezählte Möglichkeiten für das Mittel-Management, den Angestellten in vorderster Kunden-Front zu helfen, ihre Service-Aufträge am Kunden noch effektiver zu gestalten. Der Marriott-Organisation darf sicher ohne Übertreibung eine führende Rolle in der konsequenten Kunden- und Service-Pflege zugesprochen werden. Als Kunde merkt man den Unterschied und kommt gerne wieder.

## Mache die Angestellten glücklich!

Das, was wir über Marriott berichtet haben, gilt in ähnlicher Form auch für die EMBASSY SUITES Organisation in den USA. Die Firmen-Strategie zielt darauf ab, die Angestellten nicht nur zu informieren, sondern vor allem auch zu involvieren und zu motivieren. Hier spiegelt sich die Ausrichtung auf den Mitarbeiter wider unter dem Motto: „*Mache die Angestellten glücklich, und dann bitte die glücklichen Angestellten, die Kunden glücklich zu machen*“.

Die AAA (American Automobile Association), vom Grundgedanken dem ADAC ähnlich, ist heute das größte, weitreichendste und eines der besten Reise- und Dienstleistungsunternehmen. Die

AAA, eine Non-Profit Organisation, entwickelt ständig neue und verbesserte Service-Leistungen. Obwohl ursprünglich als Organisation für und rund um das Auto gestartet, deckt die AAA heute eine Vielzahl von zusätzlichen Service-Ebenen ab. Selbst wenn Wettbewerber sie preislich unterbieten, so ist und bleibt die AAA die Nummer 1, wenn es um Service geht.

Ähnlich verhält es sich mit dem CLUB MED, dem US-amerikanischen Zweig des französischen Club Méditerranée. Geschickt und gezielt versteht es diese Organisation, durch besondere Kunden-nähe die Service- und Leistungserwartungen zu erfüllen und schaffte es auch, mit den sich rasch wandelnden Trends dieser Branche Schritt zu halten.

Insgesamt können wir uns als Deutsche oder Europäer von der in den USA praktizierten Kundenorientierung eine dicke Scheibe abschneiden. Am besten können Sie das im Restaurant oder beim Besuch von Shopping Malls erleben, und zwar ohne Ladenschlußzeiten, die Sie selbst beim „Geld-Ausgeben“ unter Zeitdruck setzen.

Wenn Sie in einem US-Unternehmen mit ausgeprägter Kundendienst-Orientierung arbeiten, dann werden Sie sehr viel in Projektteams lernen, was Sie ganz sicher im Rahmen Ihrer weiteren Karriere, vielleicht in einem deutschen Unternehmen, zu Ihrem eigenen Nutzen einsetzen können. Ihre persönlichen Stärken sollten analytische Fähigkeiten, Einfühlungsvermögen, Lernfähigkeit, Flexibilität, Lei-

stungsstärke sowie Systematik und Konsequenz in der Verfolgung von Zielen sein.

### **Total Quality Management**

Ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit zu erzielen, das verfolgt letztendlich Total Quality Management.

Obwohl man zur Zeit den Eindruck gewinnen kann, daß ISO 9000 in deutschen oder TQM in amerikanischen Unternehmen ganz aktuelle, heiße Themen sind, so muß man feststellen, daß es sich hier nicht um ein (Mode-) Programm, sondern um einen kontinuierlichen Prozeß handelt, der sich schon seit mehr als zwei Jahrzehnten entwickelt. Wer sich für die Geschichte des TQM interessiert, der wird zuerst einen Blick nach Japan werfen müssen. *Necessity is the mother of invention*, was frei übersetzt heißt: Die Notwendigkeit ist die Mutter der Erfindung. Japan hat aus wirtschaftlicher Überlebensnotwendigkeit heraus mit einer wahren Qualitätsbesessenheit als treibende Kraft einen bis dahin nie erlebten Sie-

geszug zur wirtschaftlichen Weltmacht angetreten. Dabei sollte man sich an die Jahre erinnern, als japanische Produkte hinsichtlich ihrer Qualität nicht besonders geschätzt waren. Der Schwachpunkt Qualität wurde von japanischen Unternehmen als Pferdefuß erkannt, und man handelte konsequent und mit bemerkenswertem Erfolg, der zum Beispiel in der Automobilindustrie besonders offenkundig ist.

Heute sind die USA und Europa auf dem besten Wege, altes Qualitätsterrain, wenn es denn verlorenging, zurückzuerobern.

Der Begriff Qualität läßt eine ganze Reihe von Definitionen zu. Eine lautet: Qualität bedeutet, die richtige Sache schon beim ersten Mal richtig zu machen. Wer sagt uns nun, was die richtige Sache ist? Unsere Kunden, innerhalb und außerhalb des Büros, der Abteilung, der Firma.

TQM baut auf Management-Grundsätzen auf, die die Erfahrung lehrt, und auf Techniken, die bereits erfolgreich waren. Wie bereits gesagt: TQM ist ein Prozeß

und nicht ein Programm. Wir lernen, indem wir uns mit dem Themenkreis auseinandersetzen, darüber lesen, Fachseminare besuchen, anderen zuhören und durch kontinuierliche praktische Anwendung.

Die wahrscheinlich wichtigsten Einzelschritte zum Erfolg sind Zustimmung und Förderung durch das Top-Management. Deshalb muß die Unternehmensleitung von den Vorzügen und Nutzen-Aspekten des TQM überzeugt sein oder werden. Effizienzsteigerung im Arbeitsprozeß ist überlebenswichtig, Kostenreduzierung darf nicht mit Qualitätsverbesserung verwechselt werden.

Clint Larson von Honeywell sagte einmal dazu: „*You can't reduce your way to quality*“. Qualitätsverbesserung ist ein Input, reduzierte Kosten sind eines ihrer Ergebnisse.

Wollen Sie ein Champion in der Qualitätsarena werden? Dann sollten Sie sich für diese Autoren interessieren:

*W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Genichi Taguchi, Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby, Shigeo Shingo.*

## The American Advantage: Customer Service

**C**ustomer Service one could say that it is one of the most important differentiating factors for business success now and for the future, both on a national and international level. Everyone in the workplace – regardless of his or her rank in the hierarchy – has an important contribution to make in this area. It is an area with tremendous potential, which is often not exploited. Those who choose to exploit it have an advantage that is hard to beat. Paying lip service to the idea does not have the same effect as truly offering the customer professional, practical service. In fact, the latter is a strategy for survival, as well as a guarantee for success in every sector. It is not difficult, then, to figure out why the service oriented companies occupy the leading positions in their respective markets. Nor is it difficult to figure out why those subscribing to the lip-service strategy, or those with a poorly targeted customer service strategy, are not able to compete with the market leaders.

According to the American management specialists, Peters and Waterman (Authors of "In Search of Excellence" and other bestsellers): *Successful companies are close to their customers. Other companies talk about it, but the successful ones simply do it!*

Surveys in the United States and Europe confirm the importance of offering service which is close to the customer; however, many still have a hard time providing quality service. To get a closer look at this phenomenon, it is useful to look at the United States, the "mother country" of service.

A large number of the jobs in America today is in the service sector. Of particular importance in this area are jobs in trade, information, communications, the hotel and restaurant business, airlines, transportation, and travel agencies, to name a few.

According to the TARP (Technical Assistance Research Program in Washington, D.C.), at least one out of four customers is so dissatisfied with a product or service that he or she is willing to switch suppliers, stores, etc. One out of four – and that in a country where the customer has a more demanding attitude toward better service, as well as more power, than in Europe! Companies and organizations recognize the importance of having satisfied customers, and how that affects the potential for growth. Because of this, many have integrated a detailed service concept into their company philosophy, or corporate culture. In this way, the employees, wanting to identify with the

company, realize from the beginning that customer service is vital to success.

Of course, one has to find out exactly what the customer wants: now and in the future. It is just as important to be familiar with one's own organization, its leadership style, and the employees' behavioral patterns, in order to take care of any possible problems that may arise. Slogans alone, which hail the customer as king, do not suffice for an honest service program. To develop and implement such a program, it is necessary to invest time and money, along with a fair amount of analytical and conceptual preparation. In addition, it is necessary to be consequent in the positioning and implementation of strategies and plans for action. Trying to come up with a plan quickly and cheaply will only backfire in the long run.

Jan Carlzon, who took over the Scandinavian airline, SAS, in 1981, provides a convincing example of implementing high-quality customer service. He recognized the need for targeted investment in a company-wide training program to satisfy customer expectations for service. At that time, SAS had recorded a deficit of U.S. \$ 8 million. Within two years Carlzon succeeded in turning these figures completely around, and recorded a profit of U.S. \$ 71 million.

## The Pickle Story

Bob Farrell has been in the restaurant business in the United States for over 25 years, and has built up a successful restaurant chain. Experience has taught him how important it is to find out what the customer wants, and then to give it to him. One day he received a letter from a regular customer, who always ordered a hamburger with an extra pickle. The story goes like this: The customer had ordered his favorite, a hamburger with an extra pickle. A new employee in the restaurant told him that the pickle would cost him an extra quarter. The customer protested, insisting that he always got his pickle without paying extra. Then the employee checked with his manager, came back to the customer, and triumphantly told the customer that it would only cost him an extra nickel. After this scene, the customer left the restaurant and wrote the letter. Bob Farrell sent the unhappy customer a gift certificate, along with a personal apology, and a request that he return to the restaurant. Farrell used this example to illustrate the importance of customer service: *"FOR CRYIN' OUT LOUD, GIVE 'EM THE PICKLE"*.

Another case in point: J.W. "Bill" Marriott, President in the second generation of the Marriott Corporation. In his corporation, valued at about U.S. \$ 10 billion, he just never seems to get tired of repeating his successful philosophy to Marriott management throughout the world: "Take

care of the employees, and they will in turn take care of the customers". Management is there to provide support and leadership. There are countless opportunities for middle management to help the employees with customer service; that is, to set up their service contracts for customers more effectively. One can say without exaggeration that the Marriott organization takes a leading role in promising and delivering top-knotch customer service. The customers notice the difference, and keep coming back for more.

## Make the Employees Happy!

What we said about the Marriott Corporation also applies to the EMBASSY SUITES Organization in the United States. The company's strategy is not only to keep the employees informed, but also, and above all, to get them involved and motivated. This focus on the employees can once again be summarized as follows: *"Make the employees happy, and then ask the happy employees to make the customers happy"*. The AAA (American Automobile Association), basically the equivalent of the ADAC in Germany, is currently the largest, farthest reaching travel and service organization around. It is also one of the best. The AAA, a non-profit organization, is constantly developing new and improved services. Although the organization originally got its start taking care of automobiles, today the AAA offers extra services in a number of other areas.

Even if competitors are able to beat them on price, the AAA remains the number one in service. Similar stories can be heard about CLUB MED, the American branch of the French Club Méditerranée. This organization understands how to stay close to the customer to fulfill his service expectations and desires. But that's not all: CLUB MED also has managed to keep up with the rapidly changing trends in the industry.

As Germans or Europeans, we could generally stand to learn from the customer orientation, as practiced in the United States. The best way is to experience it first-hand in a restaurant or shopping mall, without the strict store hours, which put you under additional time pressure when you are trying to spend your money.

If you work in an American company with a strong customer service orientation, then you will learn a great deal working in project teams. This experience will most certainly prove useful to you in your future career, perhaps in a German company. In order to be successful, your personal strengths should include analytical capabilities, empathy, the ability to learn new things, flexibility, and efficiency, as well as a systematic approach to reaching goals.

## Total Quality Management

Achieving the highest level of customer satisfaction: in the end, that follows total quality management.

Maui Marriott,  
Hawaii, U.S.A.

Mariott  
Corporation's  
Mission Statement  
*„We are committed to being  
the best lodging  
and management  
service company  
in the world,  
by treating employees in ways  
that create  
extraordinary  
customer service  
and shareholder  
value.“*



Quelle/Source:  
Marriott Corporation  
International  
Headquarters  
Washington, D.C.,  
U.S.A.

Foto/Credit:  
Marriott Hotel PR

One could get the impression that the hot topics at the moment are ISO 9000 in German companies and TQM in American companies; however, one must realize that these are not trends per se, but are part of a continuing process which has been underway for more than two decades. Whoever is interested in the story behind TQM should take a look at Japan. *Necessity is the mother of invention*. Japan achieved the status of a world economic power, something it had never experienced before. The driving force behind this growth was a true obsession for quality, which was brought about by necessity for economic survival. In this context, one should think back to the years when Japanese products were not considered to be of particularly high quality. Quality was recognized by Japanese companies as a weak point; therefore, they put all of their ener-

gy into turning their reputation around. One can witness the results, for example, in the automobile industry.

Today the United States and Europe are on the right track to regain territory which was lost due to a lack of quality.

The term quality brings a number of definitions to mind. One is as follows: quality is doing the right thing the right way the first time around. But who is going to tell us what the right thing is? Our customers, inside and outside the office, the department, the company.

TQM is based on elements of management gained from experience, as well as techniques that were already successful. As mentioned before: TQM is a process, not a program. We learn by dealing with the topic, reading about it, visiting semi-

nars, listening to others, and through continuous, practical application.

Probably the most important steps to success are consensus and support by top management. Therefore, management must be convinced of the merits and usefulness of TQM. An increase in efficiency in the work process is imperative for survival. Cost reduction must not be confused with improved quality.

Clinton Larson from Honeywell once said: "*You can't reduce your way to quality*". Improved quality is an input; reduced costs are one of the outputs.

Would you like to become a champion in the area of quality? Then you should develop an interest for these authors:

*W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Genichi Taguchi, Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby, Shigeo Shingo.*



## **Adressen für deutsch-amerikanische Austauschprogramme** **Addresses of German American Exchange Programs**

### **Austauschprogramme für Schüler** **Exchange programs for high-school students**

Aktion Bildungsinformation e.V.  
Alte Poststr. 5  
70173 Stuttgart  
Telefon (07 11) 22 36 82  
22 59 59

Deutscher Bundestag  
Verwaltung  
Referat PB4  
53113 Bonn  
Telefon (02 28) 16-93 36

Council on  
International Educational Exchange e.V.  
(CIEE)  
Thomas-Mann-Straße 33  
53111 Bonn  
Telefon (02 28) 65 97 46

Europäischer Austauschdienst e.V.  
(EAD)  
Mainzer Landstraße 90  
60327 Frankfurt  
Telefon (0 69) 74 61 54

Partnership International  
Frankstraße 26  
50676 Köln  
Telefon (02 21) 21 04 11

Sekretariat der Ständigen Konferenz  
der Kultusminister der Länder  
in der Bundesrepublik Deutschland  
Pädagogischer Austauschdienst (PAD)  
Nassestraße 8  
53113 Bonn  
Telefon (02 28) 5 01-1

### **Austauschprogramme für Einzelschüler** **Exchange programs for individual students**

AFS Interkulturelle Begegnungen e.V.  
Warburgstraße 35  
20354 Hamburg  
Telefon (0 40) 3 90 98 00

ASSIST (American Secondary Schools  
for International Students)  
Hohenzollernring 26  
50672 Köln  
Telefon (02 21) 2 54 93

Deutsches Youth for  
Understanding Komitee e.V.  
Postfach 76 03 47  
22053 Hamburg  
Telefon (0 40) 22 70 02-0

Europäischer Austauschdienst e.V.  
(EAD)  
Mainzer Landstraße 90  
60327 Frankfurt  
Telefon (0 69) 74 61 54

EXPERIMENT e.V.  
Ubiestraße 30  
53173 Bonn  
Telefon (02 28) 35 82 42

Friendship Connection  
c/o Manfred Peter  
Uferstraße 16  
34302 Guxhagen  
Telefon (0 56 65) 41 06

Partnership International  
Frankstraße 26  
50676 Köln  
Telefon (02 21) 21 04 11

GIVE e.V.  
In der Neckarhelle 129  
69118 Heidelberg  
Telefon (06221) 80 1993

Internationaler Christlicher  
Jugendaustausch e.V.  
Kiefernstraße 45  
42283 Wuppertal  
Telefon (0202) 50 1081

ICXchange-Deutschland e.V.  
Bahnhofstraße 16-18  
26122 Oldenburg  
Telefon (0441) 9 23 98-0

**Außerschulischer  
Jugendaustausch  
Non school-sponsored youth  
exchange**

Bundesministerium für  
Frauen und Jugend (BMFJ)  
Referat 225  
Kennedyallee 105-107  
53175 Bonn  
Telefon (0228) 9 30-0

CVJM Gesamtverband  
Christlicher Verein Junger Menschen  
Im Druseltal 8  
34131 Kassel-Wilhelmshöhe  
Telefon (0561) 3 08 72 32

Deutscher Bundesjugendring (DBJR)  
Haager Weg 44  
53127 Bonn  
Telefon (0228) 28 50 25

Deutscher Musikrat  
- Verbindungsstelle für Internationale  
Beziehungen -  
Am Michaelshof 4 A  
53177 Bonn  
Telefon (0228) 8 30 81 30

EXPERIMENT e.V.  
Ubierstraße 30  
53173 Bonn  
Telefon (0228) 35 82 42

Gesellschaft für  
Internationale Jugendkontakte e. V.  
Postfach 200562  
53135 Bonn  
Telefon (0228) 95 25 00

Internationaler  
Christlicher Jugendaustausch e. V.  
Kiefernstraße 45  
42283 Wuppertal  
Telefon (0202) 50 1081

Internationaler Jugendaustausch-  
und Besucherdienst der Bundesrepublik  
Deutschland (IJAB) e. V.  
Hochkreuzallee 20  
53175 Bonn  
Telefon (0228) 37 66 46

**Austauschprogramme  
für Studenten  
Exchange programs  
for students**

Das Akademische Auslandsamt  
jeder Hochschule bzw. das Büro  
des Präsidenten/Rektors der  
Fachhochschule

Alexander von Humboldt-Stiftung (AvH)  
Jean-Paul-Straße 10-12  
53173 Bonn  
Telefon (0228) 83 30

Carl Duisberg Gesellschaft e.V. (CDG)  
Gruppe I 12 (Amerika)  
Postfach 26 01 20  
50514 Köln  
Telefon.: (0221) 20 98-0

Council on International Educational  
Exchange e.V. (CIEE)  
Thomas-Mann-Straße 33  
53111 Bonn  
Telefon (0228) 65 97 46

Deutsch-Amerikanische  
Juristen-Vereinigung (DAJV)  
Löbstraße 1  
53173 Bonn  
Telefon (0228) 36 13 76

Deutscher Akademischer  
Austauschdienst (DAAD)  
Kennedyallee 50  
53175 Bonn  
Telefon (02 28) 8 82-0

Fulbright-Kommission  
Theaterplatz 1 A  
53177 Bonn  
Telefon (02 28) 36 10 21 / 22 / 23

The German Marshall Fund  
of the United States  
Kaiserstraße 1 c  
53113 Bonn  
Telefon (02 28) 21 00 41

Rotary Zentrum  
Deutschland  
Breite Str. 5  
40213 Düsseldorf  
Telefon (02 11) 32 56 99

Studienstiftung des Deutschen Volkes  
Mirbachstraße 7  
53173 Bonn  
Telefon (02 28) 82 09 60

United States Information Service  
(USIS)  
Botschaft der Vereinigten Staaten  
von Amerika  
Deichmanns Aue 29  
53179 Bonn  
Telefon (02 28) 3 39-20 64

Verband der Deutsch-Amerikanischen  
Clubs e. V.  
Am Steinwerth 4  
47269 Duisburg  
Telefon (02 03) 76 56 46

**Praktika/Famulaturen  
Practical training/internships**

Council on International Educational  
Exchange e.V. (CIEE)  
Thomas-Mann-Straße 33  
53111 Bonn  
Telefon (02 28) 65 97 46

Deutscher Famulantenaustausch  
Godesberger Allee 54  
53175 Bonn  
Telefon (02 28) 37 53 40

Deutsches Komitee der AIESEC e.V.  
Hohenzollernring 54  
50672 Köln  
Telefon (02 21) 25 32 61 / 62 / 63

Deutsches Komitee der IAESTE  
im Deutschen Akademischen  
Austauschdienst (DAAD)  
Kennedyallee 50  
53175 Bonn  
Telefon (02 28) 8 82-0

Zahnmedizinischer Austauschdienst  
Mallwitzstraße 16  
53177 Bonn  
Telefon (02 28) 85 57-0

Zentralstelle für Arbeitsvermittlung  
(ZAV) der Bundesanstalt für Arbeit/  
Auslandsabteilung  
Feuerbachstraße 42-46  
60325 Frankfurt  
Telefon (0 69) 7 11 10

**Praktika/Berufliche Fortbildung  
Practical training/adult  
education**

American Host Program  
c/o Wolf-Dieter Schmidt  
Südring 133  
55128 Mainz  
Telefon (0 61 31) 3 47 75

Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe  
Haager Weg 44  
53127 Bonn  
Telefon (02 28) 28 50 85

Deutscher Bundestag, Verwaltung  
Referat PB4  
53113 Bonn  
Telefon (02 28) 16-93 36

Carl Duisberg Gesellschaft e.V. (CDG)  
Hohenstaufenring 30-32  
50674 Köln  
Telefon (02 21) 20 98-0

Council on International Educational  
Exchange e.V. (CIEE)  
Thomas-Mann-Straße 33  
53111 Bonn  
Telefon (02 28) 65 97 46

Deutscher Bauernverband e. V.  
–Internationaler Praktikantenaustausch–  
Godesberger Allee 142-148  
53175 Bonn  
Telefon (02 28) 81 98-2 99

EXPERIMENT e. V.  
Ubierstraße 30  
53173 Bonn  
Telefon (02 28) 35 82 42

Informationsbüro für  
deutsch-amerikanischen Austausch  
Hechtgraben 6–8  
14195 Berlin  
Telefon (0 30) 8 31 38 20

Sekretariat der Ständigen Konferenz  
der Kultusminister der Länder  
in der Bundesrepublik Deutschland  
Pädagogischer Austauschdienst (PAD)  
Nassestraße 8  
53113 Bonn  
Telefon (02 28) 5 01-1

Zentralstelle für Arbeitsvermittlung  
(ZAV) der Bundesanstalt für Arbeit/  
Auslandsabteilung  
Feuerbachstraße 42-46  
60325 Frankfurt  
Telefon (0 69) 7 11 10

**Austauschprogramme  
für Gruppen  
Exchange programs for groups**

Council on International Educational  
Exchange e.V. (CIEE)  
Thomas-Mann-Straße 33  
53111 Bonn  
Telefon (02 28) 65 97 46

Deutscher Akademischer  
Austauschdienst (DAAD)  
Kennedyallee 50  
53175 Bonn  
Telefon (02 28) 8 82-0

Deutscher Musikrat  
– Verbindungsstelle für Internationale  
Beziehungen –  
Am Michaelshof 4 A  
53177 Bonn  
Telefon (02 28) 8 30 81 30

Europäischer Austauschdienst e.V.  
(EAD)  
Mainzer Landstraße 90  
60327 Frankfurt  
Telefon (069) 74 61 54

EXPERIMENT e. V.  
Ubierstraße 30  
53173 Bonn  
Telefon (02 28) 35 82 42

Quelle/Source: Auswärtiges Amt,  
Referat Öffentlichkeitsarbeit, Bonn

## **Adressen für allgemeine USA-Informationen** **Addresses for General U.S.A. Information**

### **Amerika-Häuser** **America Houses**

Hardenbergstraße 22-24  
10623 Berlin  
Telefon (0 30) 31 0001-0

Staufenstraße 1  
60323 Frankfurt/Main  
Telefon (0 69) 72 27 94

Tesdorpfstraße 1  
20148 Hamburg  
Telefon (0 40) 41 17 10

Prinzenstraße 4  
30159 Hannover  
Telefon (05 11) 32 72 84

Apostelnkloster 13-15  
50672 Köln  
Telefon (02 21) 20 90 10

Wilhelm-Seyfferth-Straße 4  
04107 Leipzig  
Telefon (03 41) 2 11 78 65

Karolinenplatz 3  
80333 München  
Telefon (0 89) 59 53 67

Friedrichstraße 23 A  
70174 Stuttgart  
Telefon (07 11) 22 98 30

### **Deutsch-Amerikanische Institute** **German American institutes**

Carl-Schurz-Haus  
Kaiser-Joseph-Straße 266  
79098 Freiburg  
Telefon (07 61) 3 16 45

Deutsch-Amerikanisches Institut  
Sofienstraße 12  
69115 Heidelberg  
Telefon (0 62 21) 2 47 71

Kennedy Haus  
Hohenauer Straße 9  
24103 Kiel  
Telefon (04 31) 55 48 66

Deutsch-Amerikanisches Institut  
Gleißbühlstraße 13  
90402 Nürnberg  
Telefon (09 11) 20 33 27

Deutsch-Amerikanisches Institut  
Haidplatz 8  
93047 Regensburg  
Telefon (09 41) 5 24 76

Deutsch-Amerikanisches Institut  
Berliner Promenade 15  
66111 Saarbrücken  
Telefon (06 81) 3 11 60

Deutsch-Amerikanisches Institut  
Karlstraße 3  
72072 Tübingen  
Telefon (07 071) 3 40 71

### **Botschaften/Konsulate** **Embassies/Consulates**

Botschaft der  
Vereinigten Staaten von Amerika  
Deichmanns Aue 29  
53179 Bonn  
Telefon (02 28) 3 39 28 95

Amerikanisches Generalkonsulat  
Siesmayerstraße 21  
60323 Frankfurt  
Telefon (0 69) 75 35-0

**Amerikanische Handelskammer  
in Deutschland  
American Chamber of Commerce  
in Germany**

American Chamber of Commerce  
in Germany e.V.  
Roßmarkt 12  
60311 Frankfurt  
Telefon (069) 283401

**Deutsch-Amerikanische  
Handelskammern in den USA  
German American Chambers  
of Commerce in the U.S.A.**

German American Chamber  
of Commerce, Inc.  
40 West 57th Street, 31st Floor  
New York, NY 10019  
Telefon ++ (2 12) 974-8830

German American Chamber  
of Commerce, Inc.  
3475 Lenox Road N.E., Suite 620  
Atlanta, Georgia 30326  
Telefon ++ (404) 239-9494

German American Chamber  
of Commerce of Chicago, Inc.  
104 S. Michigan Avenue, Suite 600  
Chicago, Illinois 60603-5978  
Telefon ++ (3 12) 782-8557

German American Chamber  
of Commerce, Inc.  
5555 San Felipe, Suite 1030  
Houston, Texas 77056  
Telefon ++ (7 13) 877-1114

German American Chamber  
of Commerce of the Western U.S., Inc.  
465 California Street, Suite 910  
San Francisco, California 94104  
Telefon ++ (4 15) 392-2262

German American Chamber  
of Commerce of the Western U.S., Inc.  
3250 Wilshire Boulevard, Suite 1612  
Los Angeles, California 90010  
Telefon ++ (2 13) 381-2236

## Literaturnachweis/Bibliography

**Barker, Joel Arthur;** Future Edge: Discovering the New Paradigms of Success; William Morrow and Company, Inc., New York, NY, 1992

**Campbell, Andrew/Devine, Marion/Young, David;** Vision, Mission, Strategie: Die Energien des Unternehmens aktivieren; Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1992

**Chruden/Cherman;** Managing Human Resources, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1984

**Crosby, Philip B.;** Quality is Free: The Art of Making Quality Certain; McGraw-Hill Book Company, New York, NY, 1979

**Crosby, Philip B.;** Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management; New American Library, New York, NY, 1985

**Crosby, Philip B.;** Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted to Ask Phil Crosby; Penguin Group, New York, NY, 1990

**Deming, W. Edwards;** Elementary Principles of the Statistical Control of Quality; Nippon Kagaku Gijutsu Remmei JUSE, 1951

**Deming, W. Edwards;** Quality, Productivity and Competitive Position; M.I.T. Center for Advanced Study, Cambridge, MA, 1982

**Deming, W. Edwards;** Out of the Crisis; M.I.T. Center for Advanced Engineering, Cambridge, MA, 1986

**Denison, Daniel R.;** Corporate Culture and Organizational Effectiveness; John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 1990

**Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD);** Studium, Forschung, Lehre: Förderungsmöglichkeiten im Ausland für Deutsche 1994/95; Peterberg Verlag GmbH, Königswinter, 1993

**Drucker, Peter Ferdinand;** The Frontiers of Management; Truman Tully Books, New York, NY, 1986

**Drucker, Peter Ferdinand;** The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View; Harper & Row, New York, NY, 1989

**Drucker, Peter Ferdinand;** Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles; Harper Collins Publishers, New York, NY, 1990

**Drucker, Peter Ferdinand;** Adventures of a Bystander; Harper Collins Publishers, New York, NY, 1991

**Edwards, Owen;** The New Informality, in: Gentlemen's Quarterly, October 1992; Conde Nast Publications, New York, NY

**Grisham, John;** The Firm; Doubleday & Co., Inc., New York, NY, 1991 (Deutsche Ausgabe: Die Firma; Hoffmann und Campe, Hamburg, 1992)

**Ishikawa, Kaoru;** What is Total Quality Control? The Japanese Way; Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985

**Institut der deutschen Wirtschaft;** Industriestandort Deutschland, Ein graphisches Portrait, Köln, 1993

**Juran, Joseph M.;** Juran on Leadership for Quality – An Executive Handbook; The Free Press, A Division of Macmillan Inc., New York, NY, 1989

**Juran, Joseph M./Gryna, Frank M.;** Juran's Quality Control Handbook; McGraw-Hill Book Company, New York, NY, 1988

**Kennedy, George F.;** The Education Digest; Volume 58, Number 7, March 1993, Prakken Publications, Inc., Ann Arbor, Michigan

**Kotter, John P./Heskett, James L.;** Corporate Culture and Performance; The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York, NY, 1992

**Little, Royal;** Where You Should Put Your Money, in: Business Week, S. 68–72, Dezember 1986; McGraw-Hill Book Company, New York, NY

**Odiorne, George S.;** Management Decisions by Objectives; Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1969

**Peters, Thomas J./Waterman Robert H., Jr.;** In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies; Harper & Row Publishers, Inc., 1982 (Deutsche Ausgabe: Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann; Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech, 1986)

**Peters, Tom;** Liberation Management, Alfred A. Knopf-Verlag, 1992 (Deutsche Ausgabe: Jenseits der Hierarchien; Liberation Management; Econ Verlag, Düsseldorf, 1993)

**Rauner, Max;** Als Gastschüler in den USA; Reise Know-how-Bücher, Grundmann Verlag, 1989

**Survey of Current Business;** June, 1993, Volume 73, Number 6; U.S. Department of Commerce, Economics and Statistics Administration, Bureau of Economic Analysis

The Top 25 U.S. Companies in Germany, in: Commerce Germany, Official Publication of the American Chamber of Commerce in Germany, Nr. 4, September 1993; ACC Verlag & Services GmbH, Frankfurt

**Walton, Mary;** Deming Management at Work, Six Successful Companies That Use the Quality Principles of the World-Famous W. Edwards Deming; G. P. Putnam's Sons, New York, NY, 1990

Wenn Sie Fragen, Anregungen oder Kommentare haben, bitte wenden Sie sich an den Verfasser

**OLUF F. KONSTROFFER**

**Konstroffer & Partner  
Personalmarketing KG**  
Konferenz-Büro  
Frankfurt Airport Center  
Postfach 75 03 52  
60533 Frankfurt am Main  
Telefon (069) 69 34 77-78  
Telefax (069) 69 40 68

**Konstroffer & Partner  
Personalmarketing KG**  
Glauburgstraße 95  
60318 Frankfurt am Main  
Postfach 18 02 40  
60083 Frankfurt am Main  
Telefon (069) 59 06 43-47  
Telefax (069) 55 87 20

**Konstroffer & Partner  
Personnel-Marketing Inc.**  
4400 N. Federal Highway  
Suite 210  
U.S.A. Boca Raton, FL 33431  
Telefon (4 07) 394-99 66  
Telefax (4 07) 394-99 88

